

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení obchodní strategie dopravního podniku
Evaluation of the Business Strategy of a Transport Company

Student: Martina Blažková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Blažková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení obchodní strategie dopravního podniku**
Evaluation of the Business Strategy of a Transport Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategického řízení
 3. Popis podniku a analýza současné strategie
 4. Zhodnocení a návrhy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. BECK, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5 vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

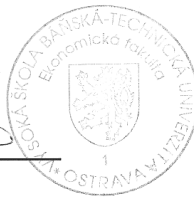
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2015

.....
Vlastnoruční podpis

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Jiřímu Frankovi za cenné rady, připomínky a metodické vedení při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska strategického řízení	6
2.1	Pojem strategie	6
2.2	Strategické řízení	8
2.3	Úrovně strategického řízení.....	9
2.4	Poslání, vize a mise společnosti	11
2.5	Strategické cíle	11
2.6	Strategická analýza	12
2.7	Strategické analýzy.....	14
2.7.1	PEST analýza	14
2.7.2	Porterův model pěti sil	18
2.7.3	SWOT analýza	21
3	Popis podniku a analýza současné strategie.....	25
3.1	Představení firmy.....	25
3.1.1	Služba.....	25
3.1.2	Cena.....	26
3.1.3	Distribuce	27
3.2	PEST analýza podniku HB Transkamion.....	27
3.2.1	Politické a legislativní prostředí.....	27
3.2.2	Ekonomické prostředí	30
3.2.3	Sociální prostředí.....	33
3.2.4	Technologické prostředí.....	36
3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil pro podnik HB Transkamion.....	37
3.3.1	Riziko vstupu potencionálních konkurentů.....	37
3.3.2	Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....	38

3.3.3	Hrozba substitučních služeb	39
3.3.4	Smluvní síla odběratelů	39
3.3.5	Smluvní síla dodavatelů	40
3.4	SWOT analýza podniku HB Transkamion	41
3.4.1	Interní analýza podniku	42
1)	Silné stránky podniku:	42
3.4.2	Externí analýza	44
3.4.3	Bodové ohodnocení	45
3.4.4	Vyhodnocení SWOT analýzy	47
4	Vlastní doporučení a návrhy	49
5	Závěr	54
	Seznam použité literatury	56
	Seznam zkratk	58
	Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce	

1 Úvod

Jako téma bakalářské práce bylo zvoleno zhodnocení obchodní strategie dopravního podniku. Pro výběr tématu byly hned dva důvody. Jedním z důvodů byla samotná společnost, která si přála zpracovat obchodní strategii podniku, druhým důvodem je studium oboru Ekonomika podniku. Každá velká či malá společnost by měla mít vypracovanou svou obchodní strategii, která by měla být v souladu s posláním, vizí, misí a strategickými cíly.

Současná situace se dá charakterizovat velkou mírou dynamičnosti a neustálými procesy změn. Pokud se chce podnik v takové době stát úspěšným, musí pravidelně pozorovat a vyhodnocovat stávající situaci v okolí, ale i vnitřní vlivy, které více či méně působí na podnik a mohou mít významné dopady na chod celé společnosti. Na základě všech zjištěných informací se management podniku rozhodne, zda bude na získané poznatky nějak reagovat.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou obchodní strategii podniku a vytvořit návrhy strategických alternativ za pomoci strategických analýz vnějšího i vnitřního prostředí. Návrhy by měly podniku pomoci vylepšit současnou pozici na trhu.

Bakalářská práce je strukturována do dvou stěžejních částí. V první části budou zpracovány odborné poznatky, kde budou vysvětleny pojmy strategie, strategické řízení, strategické cíle, poslání, vize a mise společnosti. Druhá část bude zaměřena na strategickou analýzu včetně charakteristiky jednotlivých analýz jako je PEST, SWOT a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Ve třetí kapitole bude charakterizován podnik HB Transkamion v.o.s., který se zabývá nákladní vnitrostátní, mezinárodní dopravou a také spediční činností. Všechny informace o společnosti budou východiskem pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Následovat bude SWOT analýza, která vychází z předchozích dvou analýz.

V návrzích a doporučeních budou shrnuty výsledky jednotlivých analýz a proveden návrh strategických alternativ společnosti.

2 Teoretická východiska strategického řízení

V této části bakalářské práce budou popsána teoretická východiska obchodní strategie. Jako první je zde objasněn pojem strategie a její důležitost pro podnik. Tento pojem navazuje na další pojmy, jako jsou strategické řízení, poslání, vize, mise a strategické cíle podniku. Další kapitoly jsou věnovány strategickým analýzám a charakteristice jednotlivých analýz, které jsou zahrnuty i v praktické části této práce. Jedná se o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a analýzu SWOT.

2.1 Pojem strategie

Mnoho autorů pojem strategie prezentuje ve svých literaturách odlišně. Obecně však můžeme říct, že strategii lze chápat jako určitý směr, který vede podnik k předem definovanému cíli. Tento směr je tvořen podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se top management podniku snaží uplatnit při řízení všech činnosti a vymezení pozice na trhu. Maylla (2007, s.17) tvrdí, že:

- *„je to vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace,*
- *určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů organizace,*
- *vybírání, do jakého podnikatelského sektoru organizace může nebo si přeje vstoupit,*
- *je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace,*
- *definuje povahu nebo vlastnost ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout nebo vytvořit pro stakeholdery,*
- *snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky,*
- *identifikuje jasné manažerské úkoly, na korporálních, obchodních a funkčních úrovních,*
- *je to koherentní, sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí,*
- *je to způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace.“*

Dříve lidé chápali strategii pouze jako vědu, která se nejčastěji využívala v armádě při plánování směru vojenských akcí a různých vojenských operací. Začátkem šedesátých let, se tento pojem začal využívat i v nevojenských oblastech a to nejčastěji v podnicích.

V dnešní době je již řada definic strategie, které vznikly především výzkumem v USA a Evropě.

Podle Collise a Montgomeryové (Maylla, 2007, s. 17) uvádějí: „*Strategií je to, jak vedení vytváří (s pomocí koordinace a konfigurace svých multitržních aktivit) hodnotu pro svou organizaci.*“

Porter (Maylla, 2007, s. 17) ve své knize popisuje definici strategie následovně: „*Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.*“

Ansoff (Maylla, 2007, s. 17) definuje strategii následovně: „*Strategie je pravidlo pro rozhodování pod neurčitými podmínkami, kdežto obchodní politika je kontingenční rozhodování. Obchodní strategie je široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů definující spektrum obchodní činnosti a směr organizace.*“

Johnson a Scholes (Maylla, 2007, s. 18) „*argumentují, že strategická rozhodnutí souvisí s: určením spektra aktivit organizace, přizpůsobením aktivity organizace jejímu prostředí, přizpůsobením aktivity organizace jejím schopnostem, alokováním a přerozdělováním hlavních zdrojů uvnitř organizace, hodnotami, očekáváními a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii, směrem, kterým se bude organizace dlouhodobě ubírat.*“

Proč je podnikatelská strategie pro podnik důležitá?

V dnešní době se nacházíme v takovém tržním prostředí, které je charakterizováno vysokou konkurencí, rychlým technologickým pokrokem, odstraňování obchodních bariér atp. Podniky musí na tržní prostředí reagovat neustálým aktivním vytvářením konkurenčních výhod a jeho efektivního využívání v podnikání. Stejně jako všechny podnikové procesy i tento proces musí být formalizován a to včetně jeho postupů. Strategie podniku je významným dokumentem pro vnitřní řízení podniku. Pro maximální splnění účelu strategie musí být podnikové cíle transportovány na úroveň vnitropodnikových útvarů, určena odpovědnost za provedené změny, včetně motivace všech pracovníků. Podniková strategie slouží k vytvoření dílčích strategií: výrobní, technického rozvoje, personální, obchodní apod. Strategie podniku neslouží pouze podniku samotnému, v jisté míře je využívána i externími partnery, zejména věřiteli a investory, kteří rozhodují o tom, zda do podniku vloží své finanční zdroje či nikoli. Čím dál častěji se stává i předmětem zájmu zákazníků, kteří

vyhledávají vhodné dodavatele nebo dlouhodobé obchodní partnery. Rozumě vytvořená strategie pro podnik znamená jistou záruku stability takového dodavatele. Setkáváme se s řadou podniků, zpravidla malých až středních, které nemají písemně zpracovanou strategii. Vlastníci, popřípadě manažeři takových podniku spoléhají pouze na vlastní intuici, jak řídit podnik. Je jasné, že do určité míry se dá podnik takto řídit, ovšem ne na dlouhou dobu. Podnik, který nemá vypracovanou svou strategii, má menší šanci na úspěch, než podnik s vypracovanou strategií (Fotr, 2012).

Cílem následujících kapitol je prohloubení znalostí v oblasti používání strategií, které vedou k dosažení úspěšného cíle. Pojmy vize, mise a poslání nám odpovídá na otázky, proč podnik existuje a čím chce podnik být. To jsou základní otázky, na které by měl umět odpovědět každý podnik při sestavování své podnikatelské strategie.

2.2 Strategické řízení

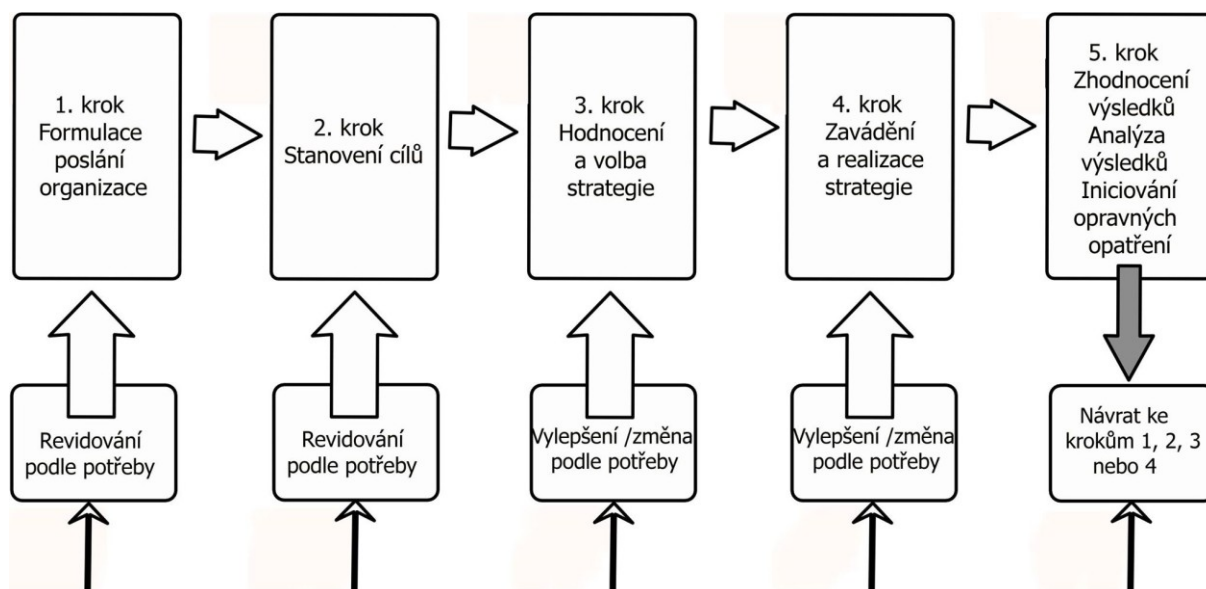
Strategické řízení se začalo nejvíce rozvíjet v 80. letech 20. stol, kdy se jeho pozornost zaměřovala na zatím opomíjená témata, jako jsou lidské zdroje, organizace a technologie z důvodu odezvy příliš mechanického charakteru dosavadního chápání strategie. Zdali bude zvolená strategie úspěšná nebo ne, nezávisí pouze na změnách vnějšího prostředí, ale také na schopnostech firmy pružně reagovat na tyto změny. Stejně tak prognózování a plánování se netýká pouze vnějšího prostředí, ale jedná se i záležitost uvnitř podniku. Každá firma se tedy musí snažit tyto dvě činnosti navzájem doplňovat a podporovat.

Strategické řízení je uskutečňováno top manažery a obsahuje činnosti orientované na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí. Strategie určuje z dlouhodobého hlediska směr a rozsah činností organizace. V měnícím se prostředí, v němž se organizace nachází, by měla přizpůsobovat své zdroje trhům, zákazníkům a také zúčastněným stranám tzv. stakeholders (Grasseová, 2012).

Keřkovský a Vyskypěl (2006, s. 6-7) chápou strategický management *jako „nikdy nekončící proces a posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínaje vymezením poslání, cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení, výběrem té nejlepší, její implementací do praxe a kontrolou průběhu její realizace“*.

Tradiční model strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda (1987) se skládá z pěti kroků (viz Obr. 2.1): formulace poslání organizace, stanovení cílů, hodnocení a volba strategie, zavádění a realizace strategie, zhodnocení výsledků s analýzou výsledků a iniciování opravných opatření (Grasseová, 2012).

Obr. 2.1: Tradiční model procesu strategického řízení podle Tomsona a Stricklanda (1987)



Zdroj: vlastní zpracování, převzato z Grasseová a kol. (2010, s. 17).

Strategické řízení je důležité zejména proto, že pomáhá najít a udržet podniku konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná k zajištění zisku a tím také prosperity celého podniku. Při stále se zvětšující konkurenci na trhu je pro podnik žádoucí získat a udržet si náskok před svou konkurencí, tzn. konkurenční výhodu. Strategie usiluje o to, aby se firma něčím odlišila od svých konkurentů.

Prvním, čím se podnik může odlišit od konkurence, je dobrá strategie. Strategie si žádá volbu a tak se firma musí rozhodnout jakou konkrétní hodnotu zajišťovat a komu ji poskytnout. Pro strategické řízení by měla být charakteristická kreativita, vynalézavost, tvůrčí schopnost a také podnikatelská odvaha, nikoli pasivní přizpůsobování se vnějšímu okolí (Sedláčková, 2000).

2.3 Úrovně strategického řízení

Strategie podniku se zaměřuje na podnik jako celek. Hlavním úkolem podniku, resp. managementu je sestavit portfolio aktivit, ve kterých firma působí. Podnik se snaží vytvářet

tzv. synergický efekt (rozložení rizika mezi více podnikatelských aktivit, rozvoj oblastí podnikání) při sestavování svého portfolia. Podle úrovně řízení rozlišujeme následující tři druhy strategií:

a) Firemní (korporační) strategie

Tato strategie zahrnuje klíčová rozhodnutí. Vymezuje rámec pro určité strategie podřízených podnikatelských jednotek, proto se také stává pro podnik základním dokumentem při strategickém řízení. Tuto strategii můžeme nazývat také jako vlastnická strategie, protože chrání zájmy vlastníků. Cílem této strategie je dosažení návratnosti investic a získání úměrného zisku k vloženým prostředkům. Vlastník musí mít představu o tom, jak bude jeho podnik vypadat v budoucnu, jakým směrem se bude ubírat a také, jak by se měl zhodnocovat investovaný kapitál. Můžeme tedy říci, že firemní strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jakém regionu bude firma podnikat a také v jakém oboru bude podnikat.

b) Podnikatelská (business) strategie

Jedná se o realizaci strategie pro obchodní jednotky. Obchodní jednotka (SBU – Strategic Business Unit) jak tvrdí Jakubíková (2008) představují činnost firmy s jasně definovaným cílem a vymezením specifických potřeb pro konkrétní skupinu zákazníků. Tyto obchodní jednotky jsou vymezeny určitou činností v podniku, tzn., že vyrábí určitý druh výrobku a služby. Existují pro ně samostatné cíle a odpovídající strategie těmto cílům. Podniková strategie zajišťuje:

- úroveň výkonnosti, kterou podniku zajišťuje hospodářský výsledek a plánování strategických cílů,
- stupeň konkurenceschopnosti na trhu, v kterém se podnik působí,
- efektivnost a produktivitu výkonu lecjakých podnikatelských aktivit podniku (Lednický, 2006).

Cílem business strategie je dosáhnout konkurenční výhody a mít tak vedoucí pozici na trhu, ve kterém firma podniká.

c) Funkční strategie

Funkční strategie by měla vycházet z nadřazené business strategie, která se nadále rozpracovává a konkretizuje na dílčí činnosti v podniku, například strategie řízení lidských

zdrojů, strategie marketingu, finanční strategie, strategie využití informační technologie v řízení, výrobní strategie, výzkumně – vývojová strategie atd. (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

2.4 Poslání, vize a mise společnosti

Poslání identifikuje základní aktivity podniku, říká nám, proč podnik existuje. Vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem má jít. Je zaměřeno na okolí podniku, například na vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, odběratelé apod. Cílem poslání je vytvoření co nejlepší image podniku (Synek, 2010).

Jako názorný příklad nám poslouží Tomáš Baťa, který svým heslem „Obouváme svět“ dokázal krásně vyjádřit poslání firmy. S posláním by si měl podnik nadefinovat i vizi, která se od poslání liší zejména svým dlouhodobým charakterem. Vize deklaruje, čím chce podnik být, resp. je obrazem jeho budoucnosti. Má tři základní cíle: vyjasnit obecný směr, motivovat lidi, rychle a účinně koordinovat velké množství lidí. „*Vize poskytují určitý směr rozvoje společnosti na dobu deseti a dvaceti let. Vize je méně konkrétní než poslání a „je vizí“ v tom pravém slova smyslu.*“ (Charvát, 2006, s. 28).

Většina autorů používá pojem mise a vize v tom samém slova smyslu, jediný rozdíl je v tom, že vize je chápána jako žádoucí budoucí stav, kdežto mise je zaměřena spíše na současnost, resp. vize se zaměřuje na budoucí cíle, mise na způsoby dosažení těchto cílů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.5 Strategické cíle

Plánování vrcholového managementu začíná u stanovení cílů. Společnost musí vědět, jakých cílů chce dosáhnout a za jakých podmínek. Tyto cíle rozdělujeme podle toho, jestli vyjadřují všeobecný cíl nebo účel firmy. Cíle se také dělí podle časového horizontu na cíle dlouhodobé, strategické a krátkodobé operativní cíle. Pro jednotlivé úrovně řízení jsou odlišné charakteristické cíle. Příkladem všeobecného cíle může být: dosažení zisku, poskytnutí služby celé komunitě. Tyto cíle stanovujeme jako všeobecné, protože se dlouhodobě nemění. Často jsou doloženy vyhlášením, které upřesňuje, jak chce společnost tyto cíle realizovat.

V rámci celého podniku mohou být cíle vyjadřovány ve finančních termínech nebo ukazatelích, například: prodej, zisk a jiné. V dnešní době začínají organizace využívat i cílů nefinančních, například: technologická úroveň, spokojenost zaměstnanců apod. Operativní specifické cíle nám slouží k efektivnímu využití zdrojů a zvýšení produktivity, když uvažujeme o plánování efektivnosti. U tohoto úkolu jsou precizně definované cíle

nezbytností. Všechny cíle se musí vyznačovat určitými znaky, aby plnily svůj účel. Při stanovování cílů se využívá tzv. pravidla SMART:

- **Specific** = specifický (v množství, kvalitě, čase),
- **Measurable** = měřitelný (má jednotku měření),
- **Agreed** = akceptovaný (je pracovníky přijímaný),
- **Realistic** = reálný (je dosažitelný),
- **Trackable** = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění).

Znalost cílů společnosti pomáhá manažerům při stanovení strategie. Cíle poskytují manažerům měřítko pro výběr a zamítnutí některých variant strategií na základě hodnocení výhod a nevýhod každé strategie a současně tak dosáhnout cílů na všech úrovních společnosti. Příklady strategických cílů nabízejí Košťan a Šuleř (2002) např.:

1. Získat minimálně 40 % podílu na trhu Turecka a 20 % podílu na trhu Slovenska.
2. Získat minimálně 12 % podílu na evropském trhu a tržeb 840 mil. Kč na světovém trhu.
3. Zvýšit roční produktivitu práce na jednoho pracovníka na 250 mil. Kč.

„I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.“ Cituje Fotr a kol. (2012 s. 15) M. E. Portera autora modelu pěti konkurenčních sil.

2.6 Strategická analýza

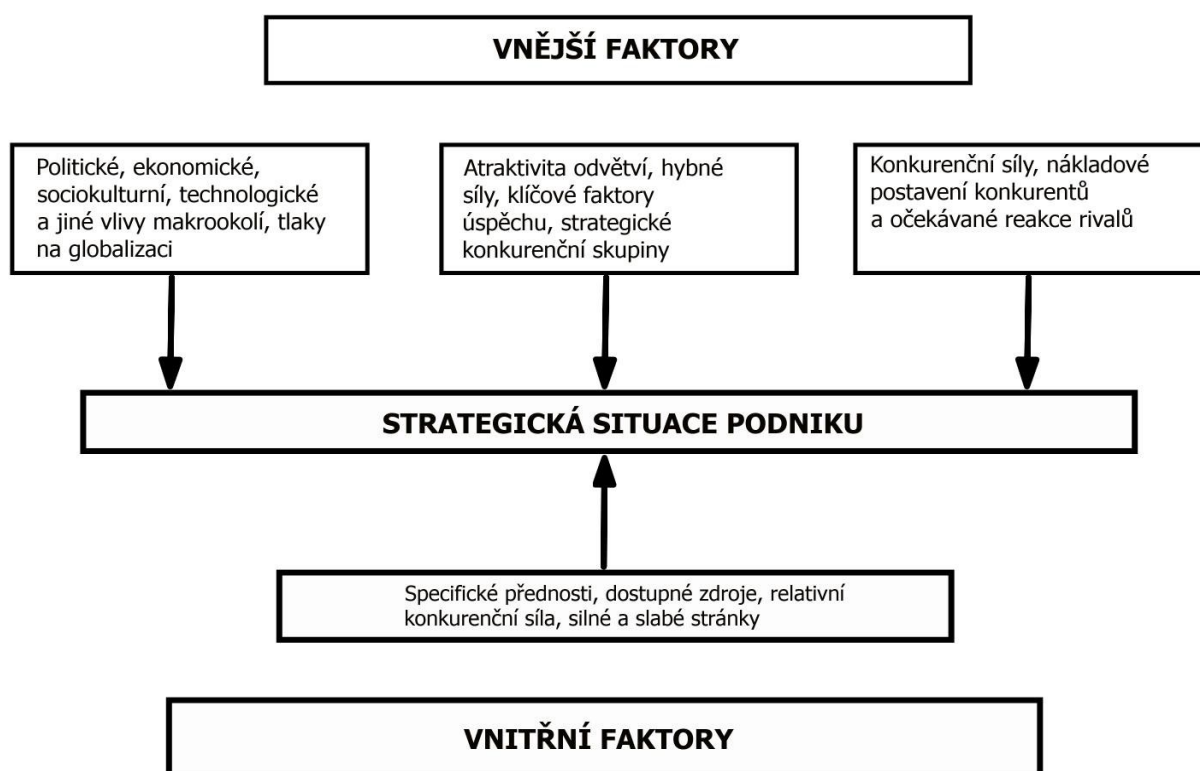
Východiskem pro strategii je najít souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Formování strategie je velmi náročný proces, proto vyžaduje systematický přístup pro analýzu vnějších faktorů, které působí na podnik z venku a jejich rozpor se zdroji v podniku. Hlavním úkolem strategie je nastítnit všechny situace, které podnik mohou potkat. Je důležitá předvídatost, představivost a také tvořivý a kreativní přístup k řešení takových situací.

Konkrétní podoba strategie závisí na výsledcích strategické analýzy. Při tvorbě strategické analýzy využíváme nejrůznější analytické techniky, které jsou následně použity pro identifikaci vztahů mezi podnikem a okolím. Zahrnujeme zde makrookolí, trh, konkurenci apod. *„Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku*

k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“ (Sedláčková, 2000, s. 3).

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a hodnotit podstatné faktory, které budou mít v budoucnu vliv při volbě cílů a strategii společnosti. Při posouzení vhodnosti zvolené strategie nebo při volbě nové strategie posuzujeme vzájemné vztahy, které existují mezi faktory, viz Obr. 2.2. Je proto nutné odhadnout budoucí trendy a jevy, které by mohly ovlivnit podnik.

Obr. 2.2: Strategická analýza



Zdroj: vlastní zpracování, převzato z Sedláčková (2000, s. 5).

Velmi důležité je co nejpřesněji analyzovat existující trendy, sbírat informace, které by nám mohly pomoci při odhadu vývoje v budoucnu. Strategie však není založena pouze na odhadu situací v budoucnosti, podnik se musí aktivně snažit ve svém okolí, regionu, městě uspokojit poptávku. Vítězem je ten, kdo najde konkurenční výhodu a získá tak náskok před svými konkurenty například v odlišnosti, zdokonalení výrobků, nebo ve snížení nákladů. Vymezujeme dvě základní strategie, analýza orientovaná na vnější okolí a analýza vnitřního okolí podniku. Nesmíme však zapomenout na vzájemnou propojenost a souvislost mezi analýzou vnějšího i vnitřního prostředí (Sedláčková, 2000).

2.7 Strategické analýzy

Jednotlivé analýzy obchodních korporací slouží jako ucelený obraz o tom, v jaké situaci se společnost nachází, v jakém tržním prostředí musí podnikat, jaký byl dosavadní vývoj nebo jak se může do budoucna zlepšit. Pro zhodnocení obchodní strategie bude využita PEST analýza markookolí (vnějšího prostředí). Porterův model pěti konkurenčních sil bude použit k analýze mikrookolí (vnitřního prostředí). Pro zhodnocení a případné návrhy dané strategie bude využita analýza SWOT. Data potřebné k jednotlivým analýzám jsou získána z interních i z veřejných zdrojů.

2.7.1 PEST analýza

PEST analýza je akronym pro **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial a **T**echnological analysis, tedy analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Každá z těchto čtyř skupin v sobě obsahuje soubor faktorů, které ovlivňují podnik různou měrou. Vliv okolí na podnik bývá většinou velice silný, zatímco podnik může ovlivnit okolí jen zřídka. Proto se podnik musí přizpůsobit svému okolí, aby to však mohl udělat, musí své okolí podniku dobře znát, k tomu právě slouží PEST analýza. Je součástí strategického managementu, kterou podnik využívá, zejména když se rozhoduje o dlouhodobém strategickém záměru nebo když plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v zahraničí. Takovým „velkým projektem“ může být například: vstup na nový trh, vybudování nové prodejny, vybudování rezidenčního projektu. Dalším důvodem pro vytvoření PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance s nějakou firmou z jiné země.

PEST analýza se na rozdíl od SWOT analýzy nedělá příliš často. Stejně jako u SWOT analýzy je lepší, pokud se na jejím vytvoření podílí větší množství lidí. Na rozdíl od ní by však PEST analýza měla stavět na co největším počtu nezávislých faktů. Tyto nezávislé fakty nám zprostředkovávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady (v EU pak ještě Eurostat) a mezinárodní organizace jako např. OECD. Nyní se si přiblížíme jednotlivé faktory PEST analýzy (Dvořáček, 2012).

Politické prostředí

Politických faktor se zabývá především problematikou stability politické scény (tzn., jak často se u nás mění vláda), která má bezprostřední vliv i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Politická omezení se týkají každého podniku, ať už skrze daňové zákony,

ochrany životního prostředí, podpora zahraničního obchodu, protimonopolních zákonů, cenové politiky, regulace exportu a importu apod. Politický segment se za běžných podmínek prosazuje zejména prostřednictvím práva. Právo a jeho instituce vytváří oblast pro všechny podnikové činnosti. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů. Řada legislativních opatření, právních norem a vyhlášek vymezuje jak prostor pro podnikání, tak může omezit podniky a ovlivnit jejich strategické možnosti.

Ekonomické prostředí

Podnik je při své činnosti výrazně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Ekonomický faktor je důležitý především pro odhad ceny pracovní síly a pro odhad cen produktů nebo služeb. V tomto prostředí se sledují daně, například: DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd. Stabilita měny a její provázanost kurzu ke kurzu domovské měny společnosti, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP). Nesmíme opomenout také přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů apod.). Mezi základní ukazatele, jak uvádí Dedouchová (2001) a Sedláčková (2006), které hodnotí stav a vývoj ekonomiky se uvádějí: ekonomický růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti, úroková míra a měnový kurz.

- **Ekonomický růst** ovlivňuje úspěšnost podniku tím, že má přímý dopad na úroveň příležitostí a hrozeb, před kterými jsou podniky postaveny. Tento růst vede ke zvýšené spotřebě a tím pádem zvyšuje příležitosti na trhu, tzn. obstat konkurenčnímu tlaku vně daného mikrookolí firmy. Podnik tak může rozšířit svoji působnost. Dobrý manažer by měl změny v ekonomice předvídat, nemůže se stát, aby firma uvažovala o expanzivní strategii, v případě že se očekává ekonomický pokles.
- Také úroveň **úrokové míry** působí na celkovou výnosnost podniku, ovlivňuje použité finanční prostředky, určuje cenu kapitálu, proto také ovlivňuje investiční aktivitu firmy. Úroková míra je zvlášť důležitá pro ty podnikatele a firmy, které si chtějí půjčit peníze, např.: na vybudování nové továrny, prodejny, na novou výrobní linku nebo na rekonstrukci budovy. Je samozřejmé, že rostoucí úroková míra je pro podnik další hrozbou a zvyšuje tak celkové náklady na investici. Naopak nízká úroková míra je příležitostí pro podniky realizovat své záměry. Také kapitálové náklady jsou určovány

úrokovou mírou. Tyto náklady mohou být hlavním faktorem při rozhodování, zda je daná strategie proveditelná.

- **Míra inflace** je nárůst cenové hladiny zboží a služeb, která může destabilizovat ekonomiku. Způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a nestabilní devizový trh. Inflace způsobuje nejistou předpověď budoucího vývoje, v takovém prostředí lze jen těžko odhadovat budoucí výnosnost, které podniky můžou dosáhnout. Takové podmínky nutí manažery neinvestovat, což v důsledku ještě zhoršuje danou situaci.
- **Míra zaměstnanosti** je vykazován průměrný údaj pro celou republiku, ale také pro jednotlivé regiony. Vypočítáme jako podíl počtu nezaměstnaných k ekonomicky aktivním a vyjádříme v procentech. Ekonomicky aktivní obyvatelé jsou jak zaměstnaní tak nezaměstnaní. Firma se bude o tuto míru zajímat zejména při obsazování nových pracovních míst, protože nízká míra zaměstnanosti znamená náročnější získávání vhodných pracovníků. Vyšší míra zaměstnanosti vede k nižší kupní síle obyvatelstva.
- **Měnový kurz** ovlivňuje konkurenceschopnost firem na zahraničních trzích. Změna kurzu mezi korunou a jinými měnami ovlivňuje čistý export a tím také poptávku. Když cena koruny vůči jiné měně vzroste, znamená to, že koruna oslabila, neboli posílila druhá měna. Pokud je cena koruny v porovnání s ostatními měnami nízká, pak výrobky vyrobené v České republice jsou v porovnání s ostatními zeměmi levné. Se snižující se hodnotou koruny klesá hrozba zahraničních konkurentů a vytváří se tak příležitost pro zvýšení prodeje do ostatních zemí.

Sociální prostředí

Patří mezi nejsnáze proveditelnou část každé PEST analýzy právě proto, že ji najdeme připravenou národním statistickým úřadem. Sociální faktor obsahuje např. demografické charakteristiky (geografické rozložení, věková struktura, průměrný věk, velikost populace, růst populace, etnické rozložení), charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů atd.), sociálně kulturní aspekty (rovnoprávnost pohlaví, populační politika, životní úroveň, životní styl obyvatelstva, ale také ocenění, důvěru, postoje apod.), můžeme zde zařadit také pracovní zvyklosti (dostupnost zaměstnanců s požadovaným vzděláním, schopnostmi, dovednostmi, schopnost institucí poskytnout dobré vzdělání, diverzita pracovní síly). Znalost těchto faktorů v sociálním prostředí nám pomáhá získat konkurenční výhodu v boji o zákazníky.

Technologické prostředí

Změny v technologii jsou zdrojem a podnětem pro technický a technologický pokrok, což vede k lepším výsledkům, konkurenceschopnosti, a tím pádem k větším ziskům společnosti. Nové vědecké znalosti a technologické inovace jsou pro podnik jak příležitostí, tak i hrozbou, protože nové produkty zkracují životnost a snižují tak pravděpodobnost uplatnění původních produktů. Změny v technologickém prostředí mohou mít negativní vliv na životní prostředí nebo mohou vzniknout sociální problémy. Mezi technologické faktory můžeme zařadit např. podporu vlády v oblasti vědy a výzkumu, nové vynálezy a objevy, rychlost morálního zastarání, výše výdajů za výzkum, rychlost realizace nově vzniklých technologií apod. Podrobné rozpracování politických, ekonomických, sociálně kulturních a teologických vlivů najdeme v níže uvedené tabulce Tab. 2.1.

Tab. 2.1: Shrnutí PEST faktorů

Politicko-legislativní vlivy	Ekonomické vlivy
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Devizové kurzy
Ochrana spotřebitele	Kupní síla
Daňová politika	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Nezaměstnanost
Politická stabilita	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Socio-kulturní vlivy	Technologické vlivy
Demografický vývoj populace	Vládní podpora
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčkové (2000, s. 12).

Je třeba zdůraznit, že cílem analýzy není vypracovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít jen ty faktory, které jsou důležité pro daný podnik. Co je důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro druhý podnik a naopak. PEST analýza může být také

dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předpovídání jejich výskytu v budoucnu.

2.7.2 Porterův model pěti sil

Porterova analýza patří mezi známé a často využívané analýzy na úrovni mikroprostředí podniku. Tato metoda vznikla na Harvard Business School v roce 1979, kde ji navrhl profesor Michael Eugene Porter. Dle Grasseové a Sedláčkové (2010, 2000) se zabýval odvětvím, které označil jako konkurenční síly a působením těchto sil na podnik. Porterova analýza zkoumá konkurenci v odvětví, protože ovlivňuje podnik ať už přímo nebo nepřímo, například tržní podíl, konkurenční pozice podniku, prodejnost výrobků nebo služby, zisk, struktura zákazníků apod. Konkurenční prostředí je tvořeno konkurenční situací v daném odvětví a specifickými podmínkami.

Porter tvrdí, že nežli vstoupí podnik na trh v daném odvětví, měl by si zmapovat svých „pět sil“, které vypovídají o podmínkách a konkurenci. Podnik se může dostat do velmi nepříznivých podmínek, pokud se octne ve velmi žádaném odvětví a jeho konkurence ho svým agresivním chováním a strategií může silně ovlivnit. Některé podniky dosahují větších zisků, než jiné, proto musí při tvorbě strategie detailně analyzovat také konkurenční síly v odvětví. Model můžeme aplikovat pouze tehdy, pokud strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je vymezována zejména působením pěti základních faktorů. Často navazuje na analýzu odvětví, protože se zde odehrává konkurenční boj a působí zde mnoho konkurenčních sil. Prvním krokem pro sestavení Porterova modelu je rozbor konkurenčních sil, díky němu můžeme charakterizovat danou společnost jako konkurenci. Druhým krokem je analýza jednotlivých konkurentů. Spojením obou kroků dohromady získáme představu o konkurenčním prostředí, které slouží jako podklad pro tvorbu firemní strategie. Musíme si však uvědomit, že v různých odvětvích budou mít i různou důležitost všechny z těchto pěti činitelů. Avšak pro každý dílčí podnik může existovat velký počet faktorů s odlišným stupněm důležitosti. Proto je vhodné si vymezit oblast pro analýzu, na jejímž základě jsme schopni si uvědomit vlivy konkurenčního prostředí.

Cílem modelu je především porozumění konkurenčním silám, které v daném prostředí působí a identifikovat, které z těchto sil mají pro podnik v budoucnu největší význam a také které mohou být ovlivněny strategickým managementem. Podnik musí analyzovat vliv pěti faktorů, kterými jsou: konkurenční rivalita, hrozba vstupů nových konkurentů na trh, hrozba vzniku substitutů, síla kupujících, síla dodavatelů. Model je znázorněn na schématu Obr. 2.3.

Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita existuje na trzích, kde působí více, než jeden podnik. Rivalita se stupňuje s narůstajícím počtem podniků, nebo se zvětšujícím se podílem na trhu jedné z firem. Podniky se snaží, aby právě oni měli co nejvíce zákazníků kupující jejich výrobek nebo službu. Dobře zvolená obchodní a konkurenční strategie podniku pomáhá při boji se svou konkurencí. Konkurenční boje vznikají díky ceně, kvalitě, image výrobku, nové technologii ve výrobě, zárukám a garanci a hlavně diferenciaci produktu. Diferenciace produktu znamená pro podnik, že konkurence má stejný či málo odlišný výrobek a zákazník tak může kdykoli koupit konkurenční výrobek a uspokojí tak svou potřebu stejným způsobem. Diferenciace produktu jen podporuje konkurenční boj, protože je to nejčastější příčina konkurenčního boje mezi podniky. Své konkurenty musíme pečlivě sledovat, jakmile udělají jakýkoli strategický krok, podnik musí pružně reagovat, např.: konkurence přijde na trh s úplně novým výrobkem, firma musí tento výrobek prozkoumat a co nejdříve vyrobit podobný výrobek, který uvede na trh a tak znemožní konkurenci výhodu. Cílem rivality, je získat výhodu oproti konkurentům. Výhodu můžeme získat neustálým zlepšováním kvality výrobků, marketingu a prodeje, snížením ceny (ne však za každou cenu) a v neposlední řadě i dobré pověsti a image podniku.

Hrozba vstupů nových konkurentů na trh

Množství potencionálních konkurentů vstupující na trh je ovlivněn na jedné straně vstupními bariérami, které daný trh obnáší a na straně druhé reakcemi konkurentů, kteří na tomto trhu už působí. Čím nižší jsou bariéry vstupu, tím více firem bude mít zájem vstoupit do odvětví. Poptávka na daném trhu by měla být dost velká, aby odpovídala všem podnikům včetně těch nových. V opačném případě poklesne zisk všem firmám, které budou nuceny „jít“ s cenou dolů. Na trhu existuje mnoho bariér pro vstup, např.: úspory z objemu a zkušenostní efekt. Zmiňovaná bariéra nám říká, že u velkých objemů můžeme dosáhnout i velkých úspor nákladů. Druhou bariérou je technologie a speciální know-how, v některých odvětvích by museli potencionální konkurenti vlastnit určité technologické postupy či patenty, které nejsou volně dostupné, proto se tato skutečnost stává pro mnohé překážkou. Znalost značky a oddanost zákazníků je někdy hodně podceňována, na druhou stranu, zákazníci, kteří jsou spokojeni se svou značkou a jsou k ní loajální, nemají důvod si kupovat jiný výrobek a riskovat zklamání. Kapitálová náročnost je další a velmi zásadní překážka pro vstup nových konkurentů, např. jen málokdo by mohl vstoupit na trh s elektřinou, protože investice v podobě nového elektrického vedení a elektrárny by byla nespočetně velká. Přístup

k distribučním kanálům je významný faktor při vstupu na trh, například v Německu investovali výrobci piva obrovské sumy peněz do vzniku barů a hospod, aby tak zajistili distribuci svého piva. Legislativní opatření a státní zásahy jsou zejména u odvětví, které jsou přímo kontrolovány státem a platí pro ně přísné podmínky, např. bankovníctví.

Hrozba vzniku substitutů

Trh je méně oblíbený a neatraktivní v případě, že je zde výskyt většího množství substitutů. Substituty chápeme jako výrobky nebo služby, které mohou nějakým způsobem nahradit právě jiné výrobky nebo služby. Můžeme zde také zmínit, že existují dokonalé substituty např.: rohlíky a housky, notebook a počítač, Coca Cola versus Pepsi nebo také sportovní oblečení značky Adidas a Nike. Můžeme tedy obecně říct, že pokud vzroste cena substitutu, tak se poptávka po daném produktu zvyšuje a naopak. V případě, že se pro zákazníka stane substituční výrobek přitažlivější, z důvodu lepšího výkonu, nižší ceny nebo atraktivnějšímu vzhledu, pak je velká pravděpodobnost, že kupující budou nakupovat právě tyto produkty. Úkol všech firem zní jasně, musí podrobně znát potřeby a přání svých zákazníků a na základě toho vyrábět své výrobky, musí věnovat zvýšenou pozornost všem substitutům, kterými jsou ohroženy a v neposlední řadě se snažit od své konkurence odlišit a mít nejlepší výrobky v poměru cena a kvalita.

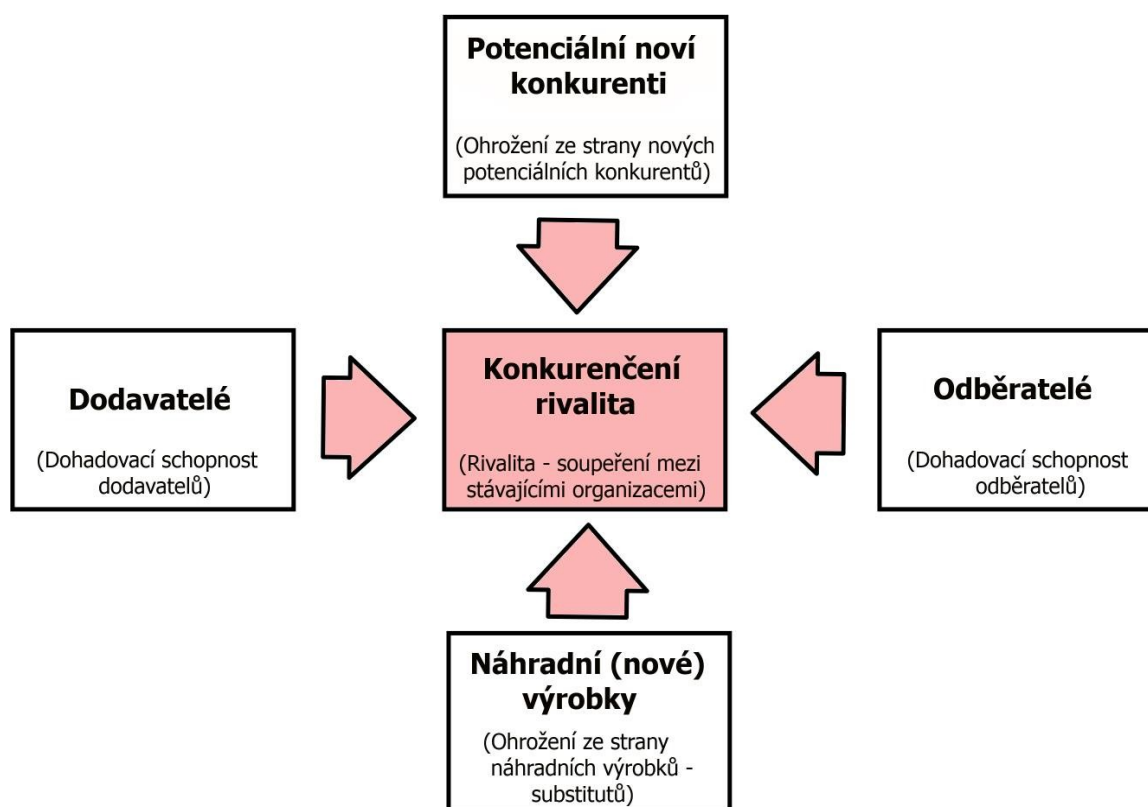
Síla kupujících

Síla kupujících je taková síla, kterou se snaží vyvíjet zákazníci na prodávajícího, aby snížil cenu prodávajícího výrobku nebo služby. Trh se stává pro firmy méně přitažlivý v případě, že mají zákazníci velkou moc při vyjednávání. To bývá způsobeno ztrátami potencionálního zisku v podniku. Velký tlak na straně kupujících může výrazně ovlivnit vztahy mezi konkurenčními firmami. Zákazníci využívají svoji sílu především, aby si zajistili lepší kvalitu, nižší cenu, lepší platební nebo dodací podmínky atd. Podniky reagují na tuto skutečnost tím, že se zaměří na kupující, kteří nemají tak velkou moc nebo vymění svého dodavatele. Nejúčinnějším řešením ale je, když se podnik snaží poskytnout zákazníkům takovou nabídku, která se neodmítá, tzn. uspokojit co nejvíce svých zákazníků. Vyjednávací síla odběratelů může probíhat jak přímo, například v podobě smlouvání, tak nepřímo, kdy zákazník začne odebírat méně zboží nebo zboží přestane odebírat úplně. V dnešní době je obvyklé, že kupující výrazně ovlivňuje cenu a to v odvětví jako je pojištění, bankovní služby, auto atd. Lidé si po čase uvědomili, že to jsou právě oni, kterých by si měli prodávající vážit, a tudíž mají navrch.

Síla dodavatelů

Pátou a poslední silou je síla dodavatelů. Stejně jako silní zákazníci mohou vyvinout na podniky v odvětví velké konkurenční tlaky, tak mohou i silní dodavatelé výrazně ovlivnit podmínky v odvětví. Trh je neatraktivní tehdy, když dodavatelské podniky mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Čím závislejší jste na svých dodavatelích, tím vyšší je síla dodavatelů.

Obr. 2.3: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Košťan (2002, s. 42).

2.7.3 SWOT analýza

Metodu rozpracoval Albert Humphrey ze Stanfordovy univerzity, který v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století vedl se svým týmem výzkumný projekt. Cílem projektu bylo analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu u firem v USA a UK. Ačkoli tyto firmy měly své plánovací manažery, většina z nich se potýkala s většími či menšími problémy při jejich plnění. Tým pod vedením Albertem S. Humphreym k analýze těchto neúspěchů používal dělení těchto příčin neúspěchů do kategorií: „Satisfactory, (vyhovující)“ „good in the future is an Opportunity, (příležitost)“ „bad in the present is

a **Fault** (chyba)“ a „bad in the future is a **Threat** (hrozba).“ Toho roztřídění analyzovaných příčin neúspěchů do těchto čtyř kategorií dostalo pracovní název **SOFT** analýza. V roce 1964 profesori Urick a Orr ve své přednášce na jedné z konferencí zaměnili F (fault – chyba) za W (weaknesses – slabost), a tak se ze SOFT analýzy stala SWOT analýza. Stanford Research Institute pak SWOT analýzu dál rozvíjel a vylepšoval, nicméně k rozvoji analýzy do dnešní podoby přispěla také celá řada dalších autorů (Fotr, 2012). Příklady silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je znázorněno v tabulce Tab. 2.2.

Tab. 2.2: Obecné faktory SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
Tradice značky	Malý tržní podíl
Specifické know-how	Špatná finanční situace
Velký tržní podíl	Nekvalitní výrobky
Dobrá finanční situace	Vysoké výrobní náklady
Přesně definovaná strategie	Neznámá značka
Kvalita výroby	Nulové zkušenosti s podnikáním
Nízké výrobní náklady	
Vysoká úroveň marketingu	
Příležitosti	Hrozby
Růst segmentu trhu	Vysoká konkurence v odvětví
Slabá nebo neexistující konkurence	Nízké nebo žádné bariéry vstupu na trh
Snižování cen vstupů	Inflace
Cenová stabilita	Silná pozice dodavatelů či odběratelů
Velká cílová skupina	Cenová a ekonomická nestabilita
Ekonomický růst	Nestabilita měnového kurzu
Vysoké bariéry vstupu na trh	Růst cen vstupů

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseové (2010).

SWOT analýza v dnešní podobě staví silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) podniku proti příležitostem (opportunities) a hrozbám (threats), které vyplývají z okolí podniku a vymezují pozici firmy, také slouží jako východisko pro definování strategie podniku. Patří mezi základní metody strategické analýzy, právě pro její sjednocený charakter a následné vyhodnocení poznatků. Analýza pracuje s daty a informacemi získanými v průběhu hodnocení. SWOT analýza navazuje na analýzu makrookolí a mikrookolí, příkladem analýzy makrookolí je PEST analýza, metoda 4C nebo metoda tvorby scénářů.

Příkladem analýzy mikrookolí je Porterův model konkurenčních sil. Z těchto analýz následně sestavujeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Někteří nezkušení pracovníci, nemusejí poznat rozdíl mezi vnějším a vnitřním prostředím. Chyba vzniklá nesprávným zařazením faktorů do vnějšího nebo vnitřního prostředí, se promítne i do špatného vyhodnocení. Rozdíl mezi vnějším a vnitřním prostředím je jednoduchý. Jedná-li se o faktor vnitřního prostředí, pak jej podnik může svým chováním ovlivnit a naopak, pokud hovoříme o faktoru vnějšího prostředí, pak jej organizace nemůže sama ovlivnit.

Silné stránky jsou přednosti, dovednosti nebo také charakteristické znaky společnosti. Slabé stránky jsou charakteristiky společnosti, které mohou ohrozit cíle společnosti, nebo společnost samotnou. Příležitosti jsou pro podnik pozitivní skutečnosti pro dosažení určitých cílů. Týkají se jak současnosti, tak i budoucnosti. Hrozby jsou charakteristiky společnosti, které mohou ohrozit její cíle, nebo také společnost samotnou. Model SWOT analýzy lze znázornit v rozdělení na jednotlivé kvadranty viz Obr. 2.4.

Obr. 2.4: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování.

V kapitole 2.7 byly teoreticky popsány tři analýzy, které budou následně využity v praktické části. PEST analýza se používá k popsání makrookolí podniku. Tato analýza je rozdělena na faktor politicko-legislativní, ekonomický, technický a sociálně kulturní. Následovala Porterova analýza pěti konkurenčních sil, tzv. analýza mikroolí, jejímž cílem je

zhodnotit vnitřního prostředí působící na podnik. Hodnotí současnou konkurenci v odvětví, ohrožení ze strany nově vstupujících firem, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu odběratelů a hrozbu substitutu. Poslední analýzou pro hodnocení podniku, která byla v teoretické části popsána je analýza SWOT. V této analýze se zkoumají vlivy vnitřního prostředí, do kterého patří silné a slabé stránky a vlivy vnějšího prostředí které obsahují příležitosti a hrozby. Slouží k otevřenému hodnocení společnosti a určení důležitých charakteristik. Analýza SWOT vychází z předchozích dvou analýz, PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil.

3 Popis podniku a analýza současné strategie

Třetí kapitola této práce bude zaměřena na charakteristiku společnosti, bude zde nastíněná cenová politika firmy a její distribuce. Dále je podrobně zpracovaná PEST analýza, se všemi čtyřmi faktory. Následující část je věnována konkurenci ve Zlínském kraji, která je popsána pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Poslední kapitola je věnována SWOT analýze. Jsou zde vytyčeny konkrétní silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, zpracované bodové hodnocení a váha.

Cílem této kapitoly je představení společnosti a její analyzování pomocí vybraných analýz. Pro zpracování jsou použity jak interní informace společnosti, tak informace dostupné na webových stránkách.

3.1 Představení firmy

Firma HB Transkamion, v. o. s., (dále jen HB Transkamion) se zabývá nákladní vnitrostátní, mezinárodní dopravou a také spediční činností. Její hlavní destinací v současné době je export a import do Turecka a východní Evropy.

Firma byla založena roku 1995, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. V té době firma začínala s jedním nákladním automobilem značky Liaz. Postupně se vypracovávala do současné podoby, kdy vlastní osm nákladních automobilů značky MAN. Těmito automobily převáží různé druhy materiálu a zboží. Z těchto nákladních automobilů většina vlastní certifikaci ADR. Tato certifikace umožňuje převážet nebezpečný náklad, jež musí provázet přísná bezpečnostní opatření.

V současné době pracuje v této firmě jedenáct zaměstnanců – osm řidičů, jedna účetní a dva dispečeri. V nejbližší době však firma bude přijímat s největší pravděpodobností jednoho řidiče.

3.1.1 Služba

Jak již bylo zmíněno, jedná se o poskytování nákladní vnitrostátní, mezinárodní dopravy a spediční činností. Do té doby, dokud zboží leží ve skladu firmy, která zboží prodává, je za něj odpovědná firma. Pokud se zboží ze skladu nebo z jakéhokoli jiného místa naloží na návěs firmy, už nese plnou odpovědnost za zboží firma HB Transkamion a to do té doby, než se zboží doveze na určené místo vykládky a než se provede jeho vyložení, potom už přebírá odpovědnost za zboží firma, která si tohle zboží objednala. Jednoduše to znamená

prevážení jakéhokoliv zboží, které se dá naložit na plachtový návěs, či na chladírenský návěs, které tato firma vlastní, z jednoho určeného místa do druhého.

Samozřejmě, zní to jednoduše, avšak aby to jednoduché bylo, musí firma znát o tomto druhu podnikání úplně vše, ale i v tomto případě to jednoduché není. Firma naloží náklad zákazníkovi v České republice, tento náklad veze v dnešní době většinou do Turecka. Turecko není součástí Evropské unie, a tak je zapotřebí zajistit nezbytné dokumenty, aby se řidič s vozidlem a samozřejmě i s nákladem do země určení dostal. Neplatí to jen pro Turecko, ale i pro ostatní země mimo Evropskou unii, dokonce i pro některé země, které jsou součástí Evropské unie. Dopravcům slouží k získávání informací tzv. Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA. Toto sdružení poskytuje autodopravcům komplexní služby, umožňující podnikání v tomto oboru a hájí jejich zájmy ve vztahu ke státní správě. Dopravci jsou často školeni tímto sdružením, jelikož se stále objevují novinky, které dopravci musejí znát.

Je to podnikání, kde konkurence roste rychle a je hodně vysoká, a i když se jedná o dopravu na silnicích, platí zde stejný zákon jako v přírodě – silní a rychlí vítězí nad slabými a pomalými.

3.1.2 Cena

Cena je hodnota výrobku či služby pro zákazníka. Firma si určuje cenu podle velkého množství kritérií. Za tyto kritéria jsou považovány: náklady na přepravu, cena nafty, vzdálenost od místa nakládky do místa vykládky, mýtné, dále váha zboží na autě atd. Firma, jako kterákoliv jiná, se snaží určovat cenu tak, aby v žádném případě nebyla ztrátová. Individuální už však je, kolik si firma přidá jako svou přírážku, přidanou hodnotu. Cena se také odvíjí od toho, jaké má firma jméno na trhu a jak je spolehlivá. To je pro zákazníky velice důležité. Ti se pak nebojí zaplatit společnosti s lepším jménem a recenzemi, která je samozřejmě spolehlivější, o 100, 200, 300 či více eur navíc. Taky se jedná o to, za jak dlouho zboží musí být u nakupujícího zákazníka. Některé zakázky laicky řečeno „hoří“, a tak jsou firmy ochotné zaplatit dvakrát tolik peněz než u přeprav, jejichž dodání „nehoří“.

Jedním takovým příkladem je obchodní řetězec Kaufland, do kterého se vozily vlhčené ubrousky z Turecka různými autodopravci. Obchodní řetězec Kaufland měl v letáku inzerovanou slevu na tohle zboží, jenomže se stalo, že v Turecku zboží ještě zcela úplně nebylo vyrobeno, a termín akce se blížil. A tak obchodní řetězec hledal dopravce, který by jim za málo peněz a krátkou dobu dodání dovezl zboží do skladu. Avšak nikdo o zboží neměl

zájem, jelikož za málo peněz a krátkou dobu dodání hrozila velká sankce za nedodržení termínu až 1 milion korun. Firma HB Transkamion, byla kontaktována, aby si řekla cenu za zboží, za kterou by byla schopna přepravu uskutečnit. Vše se podařilo, a od té doby tato firma získala na dlouhou dobu zákazníka, se kterým spolupracuje dodnes.

3.1.3 Distribuce

Přemístění výrobku od výrobce k zákazníkovi může být prováděno mnoha způsoby. Přemístění může probíhat po vodě – nákladními loděmi, po kolejích – nákladními vlaky, nebo jako je v tomto případě nákladními automobily. Ve dvou předcházejících případech, jako jsou přepravy po vodě či po kolejích, jsou tak i tak potřebné nákladní automobily, protože k většině firem či podnikům koleje ani voda nevedou. Proto je přeprava nákladními automobily velice potřebná a využívaná tzv. přeprava kombinovaná, což znamená vlak – nákladní automobil, nebo loď – nákladní automobil je rozhodně pomalejší než jen přeprava samotným nákladním automobilem a také je nákladnější. Samozřejmě že vlaky či lodě uvezou mnohonásobně více zboží, ale tak či tak je zapotřebí nákladní automobilová doprava, která z těchto prostředků náklad musí rozvézt.

3.2 PEST analýza podniku HB Transkamion

V první fázi rozboru současné situace podniku využijeme PEST analýzu. Firma HB Transkamion poskytuje pouze jednu službu a to nákladní vnitrostátní, mezinárodní dopravu. Navíc tato firma je charakterizována jako malý podnik (11 zaměstnanců), proto je zbytečné provádět analýzu PESTLE nebo SLEPT.

Jednotlivé faktory ať už politické, ekonomické, sociální nebo technologické budeme aplikovat na konkrétní analyzovaný podnik. Cílem PEST analýzy je dát konkrétní obraz makroekonomického prostředí a tím stanovit vlivy, které ji ovlivňují. Společnost by se měla zaměřit hlavně na ty faktory, které ji nejvíce ovlivňují a jejichž změna by měla závažný dopad na podnik. Firma by měla být schopna na základě jednotlivých faktorů z PEST analýzy predikovat určitou budoucnost.

3.2.1 Politické a legislativní prostředí

Česká republika je jednotný, svrchovaný, demokratický stát, který se řídí Ústavou. Znamená to, že ČR je samostatný stát a plnoprávný subjekt mezinárodního práva.

Zákonodárná moc se skládá z parlamentu a senátu. Tito zákonodárci jsou voleni na určité období, ve kterém řídí stát. V každém volebním období může naši republiku řídit jiná

volební strana, která svou činností může výrazně ovlivnit podmínky pro podnikatelskou činnost. Základním a důležitým politickým faktorem je politická stabilita. V České republice velmi často vznikaly vlády opřené o těsnou parlamentní většinu nebo o nestabilní politické subjekty. V několika obdobích došlo k vyslovení nedůvěry vládě a vzniklo tím období „bezvládí“, které podnikatelskému prostředí neprospívá.

Od 29. ledna 2014 politickou situaci v České republice určuje **vláda** Bohuslava Sobotky, která byla sestavena po volbách do poslanecké sněmovny v roce 2013. Tato vláda pro období 2013-2017 se skládá z České strany sociálně demokratické, hnutí ANO 2011 a KDU-ČSL. Prezident Miloš Zeman jmenoval Bohuslava Sobotku na předsedu vlády 17. ledna 2014, o den později vláda požádala poslaneckou sněmovnu o vyslovení důvěry, která byla odhlasována.

Současná vláda nepřestává v **podpoře malého a středního podnikání**, která je vymezena v zákoně č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání z roku 2002. Tento zákon stanovuje zásady pro poskytování podpory při zahájení podnikatelské činnosti, stejně tak i při upevňování ekonomického postavení malých a středních podnikatelů, zákon se však nevztahuje na oblast zemědělské a lesnické prvovýroby. Žadatel o podporu podnikání musí mít trvalý pobyt nebo sídlo na území České republiky. Zákon definuje oblasti, ve kterých může být podpora poskytnuta a taky formy poskytování této podpory. Pro analyzovanou firmu je podstatné, že do oblasti podpory patří: zvyšování odbornosti dospělých, vytváření nových pracovních míst, navazování kontaktů a spolupráce se zahraničními partnery a účast na vnitrostátních i zahraničních výstavách a veletrzích. Formy poskytování podpory:

- návratné finanční výpomoci,
- dotace,
- finanční příspěvky,
- záruky,
- úvěry za sníženou úrokovou sazbu.

Poskytování podpory pro malé a střední podniky zajišťují instituce jako je **Českomoravská záruční a rozvojová banka, CzechInvest** nebo **Agentura pro podporu podnikání**.¹

Vláda se snaží podpořit malé a střední podnikatele, proto usnesením č. 1053 z dne 15. 12. 2014 schválila program **ZÁRUKA 2015-2023**, jehož hlavním cílem je podporovat prostřednictvím záruk přístup malých a středních podniků k bankovním úvěrům pro realizaci svých podnikatelských projektů na území České republiky. Českomoravská záruční a rozvojová banka uvádí, že malí podnikatele (do 50 zaměstnanců) mohou získat záruku do 30 mil. Kč k úvěrům na pořízení nebo rekonstrukci dlouhodobého hmotného, dlouhodobého nehmotného majetku nebo na pořízení provozovny. Žádosti o tuto podporu mohou podnikatelé podat už od ledna 2015. Program ZÁRUKA je příležitost pro analyzovanou firmu nakoupit dlouhodobý hmotný majetek (v našem případě kamiony) a získat nové zakázky a klienty, s kterými by mohla navázat nové obchodní vztahy.

Politická situace v České republice neovlivňuje jen občany, ale také firmy. Všechny ekonomické subjekty, potažmo i HB Transkamion musí striktně dodržovat **všechny zákony, vyhlášky, normy a směrnice**, aby mohly legálně podnikat. Mezi základní zákony patří:

- zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- zákon č. 16/1993 Sb., o silniční dani,
- zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku.

¹ Zákon č. 47/2002 Sb., O podpoře malého a středního podnikání a o zřízení ministerstev a jiných úředních orgánů státní správy ČR [online]. Dostupné z: www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-47-2002-sb-o-podpore-maleho-a-stredniho-podnikani-a-o-zmene-zakona-c-2-1969-sb-o-zrizeni/

Mezi další specifické zákony, kterými se firma HB Transkamion musí řídit, jsou například:

- zákon č. 618/1992 Sb., celní zákon,
- zákon č. 64/1987 Sb., o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR),
- zákon č. 31/2001 Sb., o řidičských průkazech a registru řidičů,
- zákon č. 124/2007 Sb., o vzoru paměťové karty řidiče atd.

3.2.2 Ekonomické prostředí

Analýza ekonomického prostředí pomáhá podniku sledovat **vývoj ekonomiky** v domácích podmínkách. Vývoj české ekonomiky je závislý na vnějším prostředí. Současná ekonomická situace by se dala charakterizovat následovně, Česká republika se pomalu vzpamatovává z finanční krize v roce 2008. Ekonomika se následně ocitla v období recese. V období recese klesá ekonomická aktivita. V tomto období je důležité se zaměřit na základní pravidla, např.: rozhodovat se na základě kvalitních informací, nešetřit na marketingu, omezit náklady, posilovat obchodní vztahy apod. Můžeme obecně říct, že vzkříšení ekonomiky ještě neznamená růst, protože meziročně padá, i když propad je čím dál menší.

Mezi základní parametry ekonomického prostředí PEST analýzy považujeme např.: tempo ekonomického růstu, HDP, úrokovou míru, míru inflace, míru zaměstnanosti, daňový systém, bankovní systém atd. Dle charakteru společnosti je pro analýzu důležitý měnový kurz, vývoj cen nafty, ceny nákladních automobilů, úroková míra.

- **Měnový kurz.** Vzhledem k tomu, že společnost HB Transkamion má hlavní podnikatelskou činnost export a import zboží do východní Evropy, hrají pro ni změny měnového kurzu zásadní roli. Lze se orientovat podle jednoduchého pravidla, pokud cena koruny vzroste vůči jiné měně, pak koruna oslabila, viz Obr. 3.1. V takové situaci je nejlepší vyvážet, nežli dovážet. A naopak, pokud dojde k posílení domácí měny, pak je situace příznivá pro import zboží, výrobky vyrobené v ostatních zemích jsou v porovnání s Českou republikou levné, tzn., že za stejné peníze domácí měny můžeme nakoupit více zahraniční měny.

Jedná se o import a export především do zemí EU s výjimkou Turecka. Primárně se zaměříme na **vývoj měnového kurzu české koruny vůči EURU**. Z informací České národní banky můžeme konstatovat, že v březnu 2004, byla hodnota 33,3 Kč za 1 EURO. Postupně tato hodnota výrazně klesá, což znamená, že česká koruna posiluje. V červenci v roce 2008

klesla na hodnotu 23,4 Kč za jedno EURO. Oslabení koruny můžeme vidět v roce 2009, kdy je tento stav krátkodobý, v roce 2010 česká koruna opět posílila. Stabilní kurz si udržovala přibližně 2 roky, ten se pohyboval kolem 25 Kč za 1 EURO. Od roku 2012 do roku 2014 vidíme nárůst zhruba o 2 Kč, tedy na 27 za 1 EURO.² Za této situace vyplývá, že situace vyhovuje dovozcům, tedy importérům zboží do České republiky, avšak v současnosti posilování EURA vůči CZK zlepšuje pozici vývozu a prodražuje vývoz.

Obr. 3.1: Vývoj měnového kurzu české koruny vůči EURU



Zdroj: převzato z ČNB (2015) dle citace.

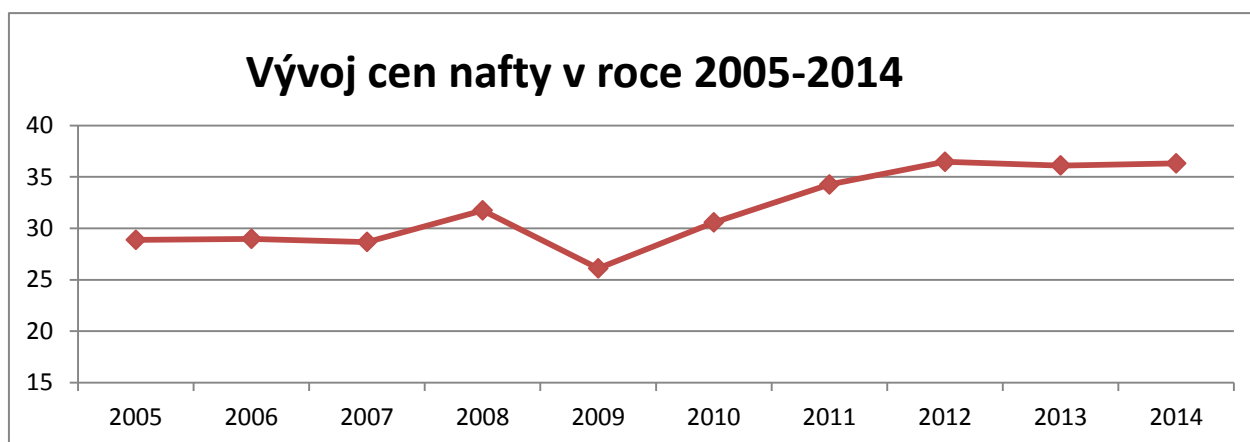
- Je samozřejmostí, že se **cena nákladních automobilů** bude odvíjet od toho, zdali se jedná o nový nebo ojetý nákladní automobil, značky, typu, výbavy, roku výroby, technických parametrů apod. Pokud firma uvažuje o rozšíření vozového parku, nebo jeho obměnou, hledá ojeté nákladní kamiony, tahače. Musíme si uvědomit, že v prvním roce automobil ztrácí nejvíce ze své hodnoty, tudíž je ekonomicky výhodnější pořídit už pár let ojetý nákladní automobil, který je v dobrém technickém stavu, s vyšší emisní normou např. (EURO 4, EURO 5, EURO 6) a to vše za rozumnou cenu. Ceny nákladních kamionů pořízených firmou HB Transkamion se pohybují od 1 500 000 – 3 000 000 Kč.
- **Úroková míra**, někdy označována jako úroková sazba, je navýšení zapůjčené peněžní částky za určité období stanovené v procentech. Výši úrokové míry ovlivňuje hned několik faktorů, např.: doba splatnosti, míra inflace, rizikovost apod. Společnosti HB Transkamion využívá úrokovou sazbu zejména při rozšiřování vozového parku, kdy si

² ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *kurzy devizového trhu*. [online]. ČNB [cit. 4.3.2015]. Dostupné z: www.cnb.cz/cs/financi_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp

nákladní automobil pořídí na leasing. Leasingová cena se skládá ze vstupní ceny majetku, úroků z úvěru a leasingové marže pro pronajímatele. Výše celkového leasingového úročení se odvíjí od úrokové sazby za úvěr na refinancování leasingu, doby leasingu, pravidelnosti splátek, navýšení první splátky, odkupní ceny, provize pronajímateli, někdy se platí i provize za prostředkování pojištění předmětu leasingu. Analyzovaný podnik nejčastěji využívá společnosti GE Money Auto, s.r.o. nebo ČSOB leasing, a.s.

- Světové ceny benzínu a nafty ovlivňuje tzv. dohoda Evropské unie o jednotnosti cen rafinérií, kterou tvoří cena odvozená na komoditní burze v Rotterdamu. Avšak konečné **ceny pohonných hmot** určují prodejci svými maržemi. Můžeme tedy obecně říci, že čím vyšší marži si distributor zvolí, tím je benzín a nafta dražší a naopak. Při nízké ceně pohonných hmot bychom si ale měli dát pozor na kvalitu. Celkovou cenu neurčují pouze prodejci svou marží, ale také stát prostřednictvím daní, například spotřební daní a daní za přidané hodnoty. Proto také nejvíce vydělává právě stát na prodeji pohonných hmot.

Obr. 3.2: Vývoj cen nafty v roce 2005-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2015).

Jak vidíme v grafu na Obr. 3.2, v roce 2005-2007 se cena nafty pohybovala pod cenou 30 Kč za litr. V roce 2008 vidíme růst ceny na 32 Kč, kdežto v roce 2009 zaznamenala Česká republika rapidní pokles ceny nafty až na hodnotu 25 Kč. Tento pokles netrval příliš dlouhou dobu, s následujícím rokem přišlo i navýšení ceny, které trvalo do roku 2014, kdy se hodnota vyšplhala na hranici 36 Kč za jeden litr. Nyní v roce 2015 opět zaznamenáváme pokles ceny, díky levné ropě. V lednu 2015 se ceny nafty pohybovaly kolem 31 Kč, což z původní ceny 33,64 Kč byl pokles o více jak 3 koruny za měsíc. V současné době si můžeme všimnout

extrémních rozdílů v cenách i maržích. Zatímco některé čerpací stanice nabízí naftu za 28,50 Kč (čerpací stanice ONO, Praha), na dálnici D1 lze nafta natankovat až o desetikorunu draž. Mnoho pump si tak vydělává na obrovských maržích.

3.2.3 Sociální prostředí

Jak již bylo uvedeno v teoretické části bakalářské práce, sociální faktor patří mezi nejnázne proveditelnou část PEST analýzy právě proto, že ji najdeme připravenou národním statistickým úřadem. Sociální prostředí je ovlivněno: počtem, věkovou strukturou, vzdělaností a pracovní silou obyvatel.

Tab. 3.1: Demografický vývoj

Rok	Stav k 31.12.	Narození	Zemřelí	Přistěhovalí	Vystěhovalí	Přirozený přírůstek	Migrační přírůstek	Celkový přírůstek
2008	10 467 542	119 570	104 948	77 817	6 027	14 622	71 790	86 412
2009	10 506 813	118 348	107 421	39 973	11 629	10 927	28 344	39 271
2010	10 532 770	117 153	106 844	30 515	14 867	10 309	15 648	25 957
2011	10 505 445	108 673	106 848	22 590	5 701	1 825	16 889	18 714
2012	10 516 125	108 576	108 189	30 298	20 005	387	10 293	10 680
2013	10 512 419	106 751	109 160	29 579	30 876	-2 409	-1 297	-3 706

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2015).

Podle informací z Českého statistického úřadu měla Česká republika k 31. 12. 2014 10 538 275 obyvatel. Od roku 1975 jsme přesáhli hranici 10 mil. obyvatel. Největší nárůst byl však v letech 2006 – 2010, kdy za pouhé čtyři roky vzrostl **počet obyvatel** z 10 266 646 na 10 517 247 obyvatel. Jak je patrné z tabulky Tab. 3.1, počet obyvatel se stále dlouhodobě zvyšuje, za pět let skoro o sto tisíc obyvatel, příčinou může být zvyšující se počet imigrantů nebo zvýšená porodnost. Porodnost se také dlouhodobě zvyšuje, např. v roce 1999 se narodilo 89 471 dětí, o deset let později, tedy v roce 2009 se narodilo 118 348 dětí. Počet zemřelých se v dlouhodobém měřítku nijak zvlášť neliší. Přistěhovalých obyvatelů do České republiky bylo nejvíce v roce 2008 a to 77 817, v dalším roce to bylo skoro o polovinu méně. V dalších letech se tento počet výrazně nezměnil. Vystěhovalých obyvatelů z České republiky v posledních dvou sledovaných období se výrazně zvýšil, a to až o šestinásobek, kdy v roce 2011 to bylo 5 701 obyvatel a v roce 2013 to bylo dokonce 30 876 obyvatel. Valašské Meziříčí, ve kterém firma HB Transkamion sídlí má k 31. 12. 2014 41 727 obyvatel.

Věková struktura obyvatelstva (Obr. 3.3) je ovlivněna, stále se prodlužujícím průměrným věkem obyvatelstva jak u nás, tak i v jiných vyspělých zemích. To způsobuje ztrátu v kategorii předproduktivního věku (0-14) na rozdíl od postproduktivního věku (65+). V následujících letech se tento nárůst nejstarší složky a pokles nejmladší složky ještě navýší. Důsledkem bude zvyšování nároků na důchodové zabezpečení, sociální a zdravotní služby. Podle údajů z Českého statistického úřadu naděje na dožití žen i mužů vzrostla ze 73,4 u mužů a 79,6 let u žen v roce 2006 na 74,7 u mužů a 80,7 let u žen. Rozlišujeme tři základní věkové skupiny 0-14 let, 15-64 let a 65 a více let. Do věkové skupiny 0-14 let spadá 1 577 455 obyvatel České republiky, což je 15%. Do druhé věkové skupiny spadá 7 109 420 lidí, to je 67,6%. A do třetí věkové skupiny spadá 1 825 544 obyvatel, to je 17,4%. Údaje jsou z 31. 12. 2013.

Obr. 3.3: Věková struktura obyvatelstva



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2015).

Mezi další sociální trend můžeme zařadit **růst vzdělanosti**. V České republice rozdělujeme podle nejvyššího dosaženého vzdělání obyvatele se základním vzděláním, středoškolským vzděláním bez maturity, středoškolským vzděláním s maturitou a s vysokoškolským vzděláním. Výrazně narůstá počet studentů středních i vysokých škol. V roce 1991 mělo jen 30% úplné střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou, kdežto v roce 2010 to bylo již více než 40%. V akademickém roce 2006-2007 studovalo na vysokých veřejných školách 324 275 studentů, v roce 2012-2013 to bylo už 382 022 studentů.

V Tab. 3.2 je uveden počet obyvatel a jejich nejvyšší dosažené vzdělání, informace jsou z roku 2011. Dalším novým trendem jsou tzv. univerzity středního věku, nebo celoživotní vzdělání, které podporuje vzdělanost obyvatel i v pozdějším věku.

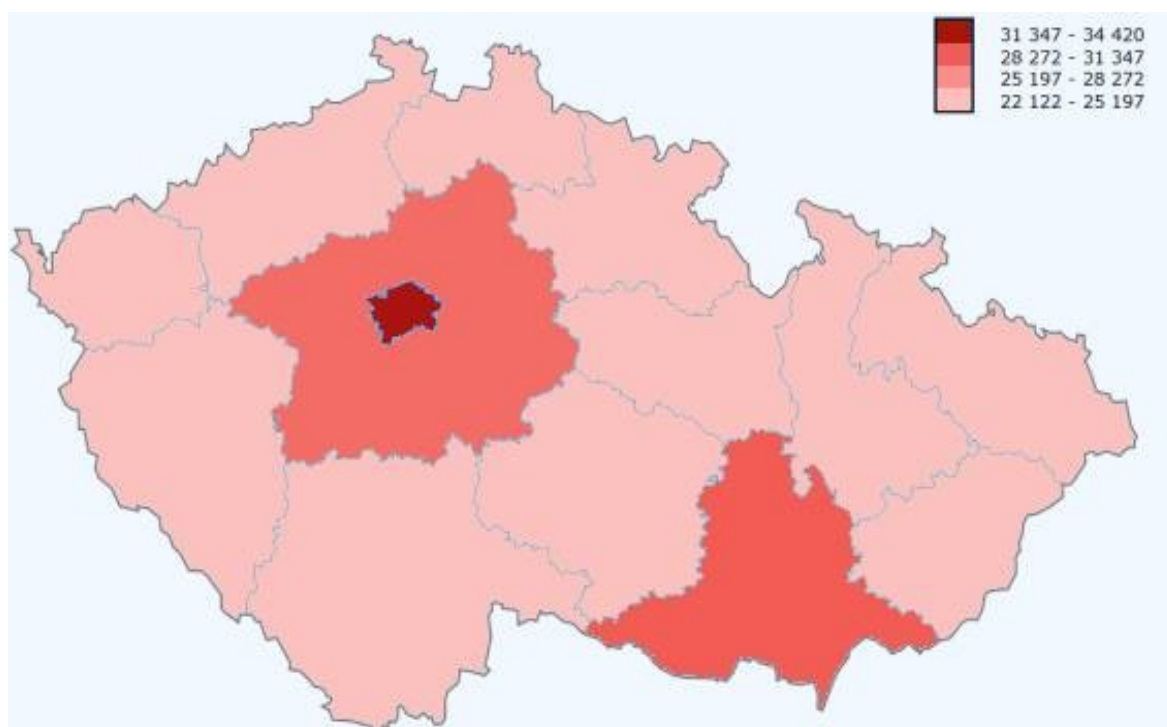
Tab 3.2: Úroveň vzdělání obyvatelstva

Vzdělání	Počet obyvatel	Podíl
základní vzdělání	1 473 060	16,40%
středoškolské vzdělání bez maturity	3 169 404	35,20%
středoškolské vzdělání s maturitou	3 040 655	33,70%
vysokoškolské vzdělání	1 316 561	14,60%

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2015).

Analyzovaný podnik má místo působnosti ve Valašském Meziříčí, který spadá pod okres Vsetín a Zlínský kraj. Podle Českého statistického úřadu, je podíl **nezaměstnaných osob** k 31. 12. 2014 v okrese Vsetín 8,53% z toho muži 9,17% a ženy 8,76%, za celý Zlínský kraj je to 7,36%. Počet neumístěných uchazečů v okrese Vsetín je 8 255, volných míst v tomto okrese je však pouze 545. Tento fakt má za následek vyšší míru nezaměstnanosti. Na jedno volné pracovní místo se hlásí 15,3 uchazečů, což způsobuje menší míru pravděpodobnosti získání pracovního místa. Nejvíce neumístěných uchazečů o zaměstnání jsou lidé vyučení 280 646 z celkového počtu 541 914. Dále jsou to lidé se základním vzděláním 150 313, s úplným středoškolským vzděláním s maturitou 86 406, s vysokoškolským vzděláním 34 367. Podle věkového rozložení můžeme říci, že nejvíce nezaměstnaných je ve věku mezi 35-39 let (69 104) a 55-59 let (72 104). Průměrná mzda v odvětví doprava a skladování (Obr. 3.4) je 23 348 Kč. Nejvyšší **průměrnou mzdu** mají zaměstnanci v Praze a to až 34 420 Kč, pak následuje Jihomoravský a Středočeský kraj. Zlínský kraj je na tom stejně jako ostatní kraje, kde nejvyšší průměrná mzda je 25 197 Kč.

Obr. 3.4: Průměrná mzda v České republice



Zdroj: Český statistický úřad (ČSÚ, 2015).

3.2.4 Technologické prostředí

Vliv technologického a technického faktoru není u společnosti tak významný, jako například faktor sociální nebo ekonomický. Je to z toho důvodu, že firma nevyrábí výrobky a proto pro ni nejsou podstatné technologické postupy, nejnovější výrobní linky, ale poskytuje službu. I přes to nemůžeme tento faktor opomenout, protože hraje důležitou roli při boji s konkurencí. Od klientů a zákazníků se postupně zvyšují nároky na techniku, proto se firma snaží těmto požadavkům vyhovět a obnovovat tak např. vozový park. Tento faktor má zásadní vliv také na kvalitu a rychlost poskytovaných služeb.

Jako ve všech ostatních oblastech jde vývoj kupředu, tak ani **vývoj nových nákladních automobilů** a návěsů či přívěsů nezůstává pozadu. V současné době jsou velkým hitem tzv. návěsy LOWDECK, které mají ložnou plochu 13,6 metrů a výšku 3 metry, celkový prostor je 101 kubických centimetrů. Dále nákladní soupravy, které mají celkový nákladní prostor o objemu 120 kubických centimetrů. Tyto návěsy či přívěsy jsou žádanějším zbožím na trhu než návěsy tzv. klasické s nákladním prostorem 90 kubických centimetrů.

Kromě jednoho klasického návěsu firma vlastní 6 návěsů LOWDECK a 1 nákladní soupravu. Tahače, které firma vlastní, plní emisní normu EURO 4, EURO 5 a EURO 6. Tyto

emisní normy poukazují na množství vypouštění škodlivých plynů do ovzduší. Čím větší EURO norma, tím menší množství škodlivých plynů tahač vypouští do ovzduší. Pro podnik mají tyto moderní kamiony a zejména jejich emisní normy hlavně finanční výhody, protože nemusí odvádět ekologickou daň. Momentálně je nejvyšší emisní norma EURO 6.

Firma vlastní **program RAAL**, což je potencionální burza přeprav po celém světě. Tento program umožňuje pracovat s jakoukoliv společností a firma si tak může zkontrolovat i důvěryhodnost firmy, se kterou se chystá spolupracovat, jelikož program RAAL umožňuje označit firmy, které např. neplatí své pohledávky jako neplatiče. Taková firma má poté problém sehnat přepravu, či prodat přepravu na tomto trhu. Dispečeri ve firmě se snaží, aby sehnali import do cílové země a také zpět ze země do České republiky. Snaží se využít možnosti, aby nákladní automobil v žádném případě nejel prázdný zpět, jelikož náklady na nákladní automobil, který jede po prázdnou zpátky, jsou vysoké a hradí je samotná firma.

Firma dále využívá programy, jako jsou MS Office 2010, aktuální verzi účetního programu POHODA a také antivirový program Norton Security na ochranu dat v počítači, se kterými denně pracuje. Na všechny tyto programy vlastní licence. Vysokorychlostní internet zajišťuje firma NUMERI ve Valašském Meziříčí.

3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil pro podnik HB Transkamion

Tato kapitola bude věnována společnosti HB Transkamion, která bude analyzována z hlediska konkurenčního prostředí. Porterův model pěti konkurenčních sil spadá do kategorie mikrookolí podniku, které působí na podnik přímo a to prostřednictvím konkurenčních sil jako jsou: rivalita mezi stávajícími konkurenty, hrozba vstupu potencionálních konkurentů na trh, hrozba substitučních služeb, smluvní síla odběratelů a smluvní síla dodavatelů, proto jej může svými aktivitami ovlivnit. Porterův model pěti konkurenčních sil bude aplikován pouze na Zlínský kraj z důvodu přehlednosti.

3.3.1 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Ohrožení ze strany nově vzniklých firem je na jednu stranu vysoké právě proto, že se dá na tento trh tak snadno vstoupit. Na trh může vstoupit takřka kdokoli, kdo vlastní živnostenský list nebo koncesní listinu. Na druhou stranu jsou zde velké bariéry vstupu z hlediska vysokých vstupních nákladů. Musíme si uvědomit, aby mohla nově vzniklá firma začít konkurovat stávajícím firmám na trhu, musela by vlastnit hned několik nákladních automobilů. Dalším důležitým faktorem je nasycenost trhu, ve **Zlínském kraji existuje více než 30 firem**, které zajišťují vnitrostátní a mezinárodní kamionovou dopravu. Tento důležitý

fakt tak může být pro mnohé potencionální konkurenty klíčový. Podnik, který je na trhu už 20 let, má své stálé zákazníky, dobré jméno a dlouholetou tradici, málo kdy ohrozí nově vzniklá firma, kterou nikdo nezná. Stát se to ale může a právě proto nesmíme zapomínat na neustálé zlepšování služeb, inovaci, propagaci apod.

3.3.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Tato rivalita probíhá mezi vnitrostátní i mezinárodní kamionovou dopravou. Firmy mezi sebou soupeří, když pocítují tlak, ať už v případě zvyšujícího se tržního podílu jedné z firem nebo narůstajícím počtem konkurentů. Konkurenční boj vychází z cenové konkurence, rozšiřování a vylepšování stávajících nabízených služeb odběratelům, propagace, zlepšení servisu, moderních nákladních automobilů apod. Ve **Zlínském kraji** v současné době nepůsobí mnoho firem, které by se zabývaly jak mezinárodní, tak vnitrostátní kamionovou dopravou a zajišťování spediční činnosti. Avšak i v tomto kraji se najdou hlavní konkurenti námi analyzované firmy, kteří jsou uvedeni v tabulce Tab. 3.3.

Tab. 3.3: Stávající konkurenti

Název společnosti	Rok založení
LV TRANS, spol. s.r.o.	1995
VALATRANS a.s.	1991
SKATRANS s.r.o.	2006
VALAŠI s.r.o.	2005

Zdroj: vlastní zpracování.

LV TRANS, spol. s.r.o.

Zabývá se službami v oblasti mezinárodní a vnitrostátní dopravy zboží. Zajišťuje přepravy do všech států Evropy, Asie a Balkánu. Pro své klienty zabezpečuje skladování ve vlastních skladovacích prostorech, certifikaci ADR (přeprava nebezpečného nákladu), zajištění přepravy všech rozměrů, hmotností, kusových i celovozových zásilek. V současné době disponuje několika desítkami vlastních nákladních automobilů.

VALATRANS a.s.

Zajišťuje mezinárodní a vnitrostátní dopravu zboží v rámci EU a po individuální domluvě i mimo EU. Společnost je řízena přímými vlastníky. Od svého založení to je rodinná ryze česká společnost. Společnost se hlásí k zabezpečování integrovanému systému řízení.

Tento systém tvoří řízení kvality podle ČSN EN ISO 9001, systém ochrany životního prostředí podle ČSN EN ISO 14001 a systém bezpečné práce podle ČSN OHSAS 18001. V silniční dopravě nabízí nadrozměrné přepravy, skladování ve vlastním skladu a distribuce ze skladu, dodržování mezinárodních úmluv: ADR (přeprava nebezpečného nákladu), AETR (Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě), ATP (dohoda o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a o specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy) VALATRANS uvádí, že jejich vozový park má 118 aut a to jak nákladních tak užitkových automobilů.

SKATRANS s.r.o.

Věnuje se spediční a přepravní službě v mezinárodní kamionové dopravě. Zajišťuje export a import po celé Evropě, vlastní velkoobjemové vozy značky SCANIA.

VALAŠI s.r.o.

Zajišťuje vnitrostátní a mezinárodní přepravu zboží, mezi nejčastější destinace patří Španělsko a Portugalsko, ale stranou nezůstávají ani ostatní evropské státy. V současné době vlastní 20 vozových jednotek, specializují se na dopravu chladírenskými a mrazírenskými vozy, plachtovými návěsy i ve speciálním režimu ADR. Zaměřují se na sběrné služby, urgentní přepravy a celovozové nakládky.

3.3.3 Hrozba substitučních služeb

Mezi substituční služby nákladní autodopravy můžeme zahrnout **lodní a vlakovou dopravu**. Hrozba těchto služeb je sice velká, ale ne vysoká. Mezinárodní kamionová doprava má především výhody v tom, že silnice, na rozdíl od vody a kolejí jsou dnes úplně všude a proto si častěji zákazníci volí kamionovou dopravu než dopravu lodní nebo vlakovou.

3.3.4 Smluvní síla odběratelů

Za více než 20 let existence si společnost HB Transkamion získala pár významných klientů, se kterými spolupracuje již několik let. Odběratele lze rozdělit do dvou skupin, na **zahraniční a tuzemské odběratele**, uvedeno v tabulce Tab. 3.3. Pro společnost je spokojenost zákazníku vždy na prvním místě, proto si zakládá na dobrých několikaletých obchodních vztazích. Každého významného klienta dobře zná a není pro ni problém identifikovat jeho potřeby a přání.

Mezi dlouhodobé odběratele analyzované firmy patří AMMANN group, pro které firma vyváží silniční válce do Turecka, tato firma sídlí v Novém Městě nad Metují. Dalším významným klientem je BEKAERT, společnost vyrábí drátky do betonu, které analyzovaná společnost vyváží do Turecka. Nachází se v Petrovicích u Karviné. HB Transkamion také vyváží do Turecka náhradní díly od velké společnosti Volkswagen. Místní firma Cabot vyrábí saze, které se vozí v tzv. bigbeckách a dováží se taktéž do Turecka. V neposlední řadě je společnost SILON s.r.o., je výrobcem polyesterových stříží a kabelů a modifikovaných kompaundů, tzv. granulátu, který je dovážen do Turecka. Firma se nachází v Táboře. Nejvýznamnější klienti jsou uvedeni v Tab. 3.4.

Tab. 3.4: Největší tuzemští klienti společnosti

Název společnosti	Typy výrobků
AMMANN	silniční válce
BEKAERT	drátky do betonu
Volkswagen	náhradní díly
CS Cabot, spol. s.r.o.	saze
SILON s.r.o.	polyesterové stříže a kabely a modifikované směsi

Zdroj: vlastní zpracování.

Z Turecka se do České republiky dováží zejména hračky, hygienické potřeby (vlhčené ubrousky), ledničky, hliníkové profily, radiátory, potraviny (fiky, žvýkačky) atd.

3.3.5 Smluvní síla dodavatelů

Jelikož se analyzovaný podnik nezabývá výrobou výrobku, ale zajišťuje službu vnitrostátní a mezinárodní kamionové dopravy, nebude mít proto tolik dodavatelů, jako jiné (výrobní) podniky. Tyto dodavatele si můžeme rozdělit na **3 skupiny**:

- dodavatele součástek a náhradních dílů,
- dodavatele pohonných hmot a provozních kapalin,
- dodavatele propagačních služeb.

Se svými stávajícími dodavateli udržuje podnik již několikaleté dobré obchodní vztahy. Mezi **dodavatele náhradních dílů a součástek** patří společnost KAMAS TRUCK s.r.o., která prodává firmě náhradní díly na nákladní automobily, vleky a návěsy. Tato společnost sídlí také ve Valašském Meziříčí, proto dodání náhradních dílů nikdy netrvá dlouhou dobu. Dalším dodavatelem je firma Mičola s.r.o., která dodává náhradní díly na kamiony i návěsy.

Tato firma sídlí taktéž ve Valašském Meziříčí. Třetím dodavatelem je CN SERVIS, spol. s.r.o., která se nachází v Ostravě a specializuje se na návěsy typu Schmitz. Firma se snaží o diverzifikaci rizika právě pomocí více dodavatelů v případě, kdy jeden z dodavatelů nemá dostupné náhradní díly, nebo jednoduše „odpadne“.

Další skupinou jsou **dodavatelé pohonných hmot** a dalších látek. HB Transkamion má dva dodavatele pohonných hmot, společnost Shell a Viva. Firma má u těchto společností zřízen individuální účet, na jehož základě jsou každému řidiči vydány karty, které se shodují s SPZ nákladního automobilu. Tato karta umožňuje řidiči tankovat pohonné hmoty, aniž by za ně musel hotovostně zaplatit. Po uplynutí určité doby, zpravidla 3-4 dnů je zaslána poštou faktura za tyto pohonné hmoty, které všichni řidiči natankovali. Dodavatelem provozních kapalin je firma PROKAP. Dodává močovinu ADBLUE, která se prodává v 1 000 litrových nádržích. Tato močovina se používá pouze u aut s emisní normou EURO 5 a výše, vstřikuje se do výfukového potrubí, čímž se snižuje oxid uhličitý. Tato kapalina se objednává vždy podle potřeby.

Třetí typ **dodavatele** se zaměřuje na **propagační služby**. HB Transkamion má své webové stránky a stránku na sociální síti facebook. Webové stránky byly vytvořeny fyzickou osobou, přítelem jednoho dispečera, o profil na sociální síti se stará jeden z dispečerů.

3.4 SWOT analýza podniku HB Transkamion

Poslední metoda pro analýzu podniku v této práci je SWOT analýza. Při tvorbě analýzy je nutno vycházet z PEST analýzy a Potrerova modelu pěti konkurenčních sil, které jsou jejím východiskem. Tato analýza je otevřeným hodnocením podniku. Slouží k vymezení charakteristik, které jsou velmi důležité při sestavení strategie. Následuje výčet konkrétních SWOT faktorů pro vybranou firmu.

Mezi **silné stránky (S – strengths)** patří následující: pozitivní vnímání značky, dlouholetá tradice rodinné firmy, dlouhodobé vztahy se zákazníky, dobré obchodní vztahy s dodavateli, vlastní KNOW-HOW, certifikace ADR, ISO 9001, kvalita služeb, kvalifikace pracovníků. Detailní popis silných stránek je uveden v následující kapitole věnované interní analýze podniku.

Do **Slabých stránek (W – weaknesses)** můžeme zahrnout: „nízký počet nákladních automobilů“, nulový sponzoring, nízký počet řidičů. Detailní popis slabých stránek je uveden v následující kapitole věnované interní analýze podniku.

Příležitosti (O – opportunities) analyzovaného podniku jsou následující: zvýšení tržního podílu, nízká cena nafty, expanze do nových destinací a možnost navázání dlouhodobého obchodního vztahu s novými potenciálními zákazníky. Podrobnější popis příležitostí je uveden v následující kapitole s názvem externí analýza podniku.

Mezi **Hrozby (T – threats)** patří: vysoká konkurence, růst cen nafty, nedostatek financí, oslabení koruny, ztráta významných klientů a nedostatek financí. Podrobnější popis hrozeb je uveden v následující kapitole věnované externí analýze podniku.

3.4.1 Interní analýza podniku

1) Silné stránky podniku:

Zkratka **ADR** znamená Evropskou dohodu o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí. Tento certifikát získala firma v roce 2005 po splnění veškerých požadavků, od té doby je jí umožněno převážet nejruznější nebezpečný náklad, který by mohl jakkoli poškodit životní prostředí. Řidiči, kteří převáží tento náklad, musí absolvovat jednorázové školení, na němž získají veškeré instrukce, jak s takovým nákladem bezpečně jezdit, jak ho zabezpečit a hlavně jak se zachovat v případě nehody. Nákladní automobily zase musí mít speciální vak ADR, aby mohly převážet nebezpečný náklad. Mezi tento nebezpečný náklad můžeme zařadit například výbušné látky a předměty, plyny, hořlavé kapaliny, hořlavé tuhé látky, samozápalné látky, látky, které při styku s vodou vyvíjejí hořlavé plyny, látky podporující hoření, organické peroxidy, jedovaté látky, infekční látky, radioaktivní látky, žíravé látky, jiné nebezpečné látky a předměty - tyto látky jsou rozděleny do tříd nebezpečnosti. Tuto certifikaci vlastní pouze některé firmy zaměřené na nákladní přepravu a firma HB Transkamion se tímto certifikátem odlišuje od konkurence. Tento certifikát vlastní zhruba 50 % konkurenčních firem a to dává velkou šanci získat zakázky, které byly určeny pro konkurenci, ale jelikož konkurence nevlastní certifikaci ADR, tak ji získá firma HB Transkamion. Zakázky tohoto typu bývají často lépe finančně ohodnoceny, rozšiřují se možnosti přepravy, a proto se vyplatí tuto certifikaci vlastnit.

Certifikace ISO 9001 je mezinárodně platná norma, která je zaměřená na management jakosti v jakémkoli podniku ve všech oblastech výroby a služeb. Tenhle certifikát získala firma v roce 2006 a umožnila jí, aby vypadala v očích zákazníka a obchodních partnerů důvěryhodněji.

Dopravce se vždy snaží, aby se zboží dostalo k zákazníkovi, který si zboží objednal, co možná nejrychleji, bez větších problémů či bez zbytečných prodlev. V tomto případě má firma HB Transkamion velkou výhodu v porovnání s většinou podobných dopravců, protože, jak už bylo zmíněno, dodává zboží v krátkých časových intervalech, bez poškození a samozřejmě se snaží zamezit prodlevám. Proto dostává spoustu zakázek. Majitel firmy si zakládá na bezpečné, rychlé a bezchybné dodávce k zákazníkovi, o což se starají pečlivě vybíraní řidiči kamionů. Tito řidiči jsou vybíráni na základě zkušeností, délky praxe v tomhle oboru a podle jejich dostatečné flexibility.

2) Slabé stránky podniku

„Nízký počet nákladních automobilů“, tento bod je v uvozovkách z důvodů, že ne vždy je to pravda. V některých případech je větší či velký vozový park pro určité firmy velkým problémem, jelikož mají potíže sehnat pro všechna svá auta práci. Pokud firma nemá stálého zákazníka, pro kterého jezdí pravidelně každý týden či den, je v dnešní konkurenci složité práci sehnat. Firma HB Transkamion má na tomto trhu dobré jméno, a tak je často vyhledávána zákazníky, proto by bylo pro tuto firmu výhodou, v současné situaci, mít o pár aut více. V současné době zmiňuji proto, že jsou období, kdy práci je těžké sehnat a často se jezdí i pod cenou, za kterou se v normálních případech nejezdí. Takové období je např. zima či začátek nového roku, kdy firmy moc nenakupují a spíše čekají na vývoj trhu.

Firma **nesponzoruje** žádné sportovní či kulturní akce, zařízení apod. Podniku by velmi prospělo, kdyby vložil aspoň malou část finančních prostředků do sponzoringu, ať už v oblasti sportu, vědy, vzdělávání, kultury nebo charitativní či jiné společenské aktivity. Zvýšila by se propagace podniku a okolí by lépe smýšlelo o firmě.

Společnost dlouhodobě trpí **nedostatkem řidičů**. Firma během roku vystřídala více, než 15 zaměstnanců. Od založení společnosti jsou ve firmě pouze tři stálí řidiči. Ve většině případů, důvody jejich odchodu byly nevyhovující podmínky, jako nízký plat nebo mnoho hodin strávených na cestách apod. Někteří si zaměstnání řidiče vyzkoušeli poprvé, pro některé je to celoživotní zaměstnání. Řešením toho nedostatku byl nedávný nábor tří bulharských řidičů, kteří měli o místo zájem. Tito řidiči umí dobře česky, takže nevznikají problémy v komunikaci, jsou pracovití a spolehliví.

3.4.2 Externí analýza

3) Příležitosti podniku

Díky stále se zvyšující poptávce po této službě firma uvažuje o **proniknutí na zahraniční trh**. Doposud se zaměřila jen na Českou republiku, Slovensko, Turecko a další východní státy. Podnik by se měl zaměřit i na západní státy, jako jsou Francie, Španělsko nebo Portugalsko z důvodu zvýšení tržního podílu. Podnik HB Transkamion musí nejprve získat zákazníky v těchto státech, aby se mu vyplatilo poskytovat svoji službu. Nové zákazníky získá pomocí **přímého marketingu**, ke kterému může nabídnout také množstevní i jiné slevy. Tyto nové zákazníky může oslovit prostřednictvím pošty, telefonu, e-mailu apod. Firma má svou vlastní strategii, jak bude oslovovat zákazníky. Ze všeho nejdůležitější je podat dostatek informací, které by měla zpracovat tak, aby co nejvíce upoutaly zákazníka, stanovit nižší cenu, než má konkurence a může také uvést případné výhody pro stálé zákazníky apod.

V současné době je **cena nafty** poměrně nízká, ale byly i doby, kdy cena nafty byla docela vysoká, což byl největší problém, se kterým všichni dopravci museli bojovat. Bohužel cena nafty ovlivňuje cenu přepravy, kterou si dopravce za přepravu řekne. Vždy se snaží zvýšit svoji cenu s růstem ceny za naftu tak, aby nebyl ztrátový, avšak ne každý zákazník má pro toto zvýšení ceny za dopravu pochopení. Naopak se snaží snížit svou cenu vždy, když klesne cena nafty, jako právě teď. A zde vzniká velký boj o přepravy, a nerovný boj s tzv. „podlézáním“ ceny od různých dopravců z Bulharska, Rumunska či Turecka.

4) Hrozby podniku

Vzhledem ke snadnému vstupu na tento trh se konkurence rok od roku zvyšuje. Mluvíme o konkurenci jak v tuzemsku, tak i o zahraniční konkurenci. Pro vstup na trh stačí pouze živnostenský list, nebo koncesní listina. Firma tímto ztrácí tržní podíl a snižuje se poptávka po službě.

Firma HB Transkamion je malou společností, na trhu nemá velký **tržní podíl** a proto nemá ani přebytek financí. Nemůže si dovolit mít více než dva leasingy na nákladní automobily a proto musí vozový park obnovovat postupně, nemůže utrácet velké množství peněžních prostředků na propagaci, vyplácet nadprůměrné mzdy zaměstnancům a také nemá pro své zaměstnance mnoho benefitů. Při neefektivním nakládáním s finančními prostředky by se mohla snáze dostat do platební neschopnosti, což by mohlo vést až k samotnému zániku podniku.

3.4.3 Bodové ohodnocení

Vyhodnocení SWOT analýzy je provedeno tak, že jsou jednotlivým parametrům přiděleny body pomocí bodového systému. **Bodová škála je na stupnici 1 – 10**, kde 1 znamená minimum (nejméně důležitý faktor) a 10 maximum (nejvíce důležitý faktor). Tato rozdělení vyjadřuje míru síly, slabosti, příležitostí a hrozeb. Poté jsou k jednotlivým parametrům přiřazovány váhy (důležitost). **Váhy** nabývají hodnotu **1 – 7**, kdy 1 představuje nejmenší váhu a 7 nejvyšší váhu. U každého řádku je vypočten součin bodů a váhy a ty jsou následně sečteny podle příslušné části ve SWOT analýze. Celkový součet jednotlivých kvadrantů je vydělen počtem položek v kvadrantu. Bodové hodnocení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb včetně váhy jednotlivých faktorů, součinů a průměrů je v tabulkách Tab. 3.5, 3.6, 3.7, 3.8.

Tab. 3.5: Bodové hodnocení silných stránek společnosti

Silné stránky	Body 1-10	Váha 1-7	Součin
Pozitivní vnímání značky	9	7	63
Dlouholetá tradice rodinné firmy	7	3	21
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	8	6	48
Dobré obchodní vztahy s dodavateli	8	5	40
Vlastní know-how	10	7	70
certifikace ADR	8	5	40
ISO 9001	8	5	40
Kvalifikace pracovníků	7	4	28
Kvalita služeb	9	6	54
Součet			404
Průměr			44,89

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 3.6: Bodové hodnocení slabých stránek společnosti

Slabé stránky	Body 1-10	Váha 1-7	Součin
"Nízký počet nákladních automobilů"	6	4	24
Sponzoring	3	2	6
Malý tržní podíl	7	4	28
Nízký počet řidičů	6	4	24
Součet			82
Průměr			20,5

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 3.7: Bodové hodnocení příležitostí společnosti

Příležitosti	Body 1-10	Váha 1-7	Součin
Zvýšení tržního podílu	9	7	63
Nízká cena nafty	7	5	35
Expanze do nových destinací	8	7	56
Navázání dlouhodobého vztahu s novými zákazníky	8	6	48
Součet			202
Průměr			50,5

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 3.8: Bodové hodnocení hrozeb společnosti

Hrozby	Body 1-10	Váha 1-7	Součin
Vysoká konkurence	7	6	42
Růst cen nafty	8	5	40
Nedostatek financí	7	6	42
Oslabení koruny	9	5	45
Ztráta významných klientů	10	7	70
Součet			239
Průměr			47,8

Zdroj: vlastní zpracování.

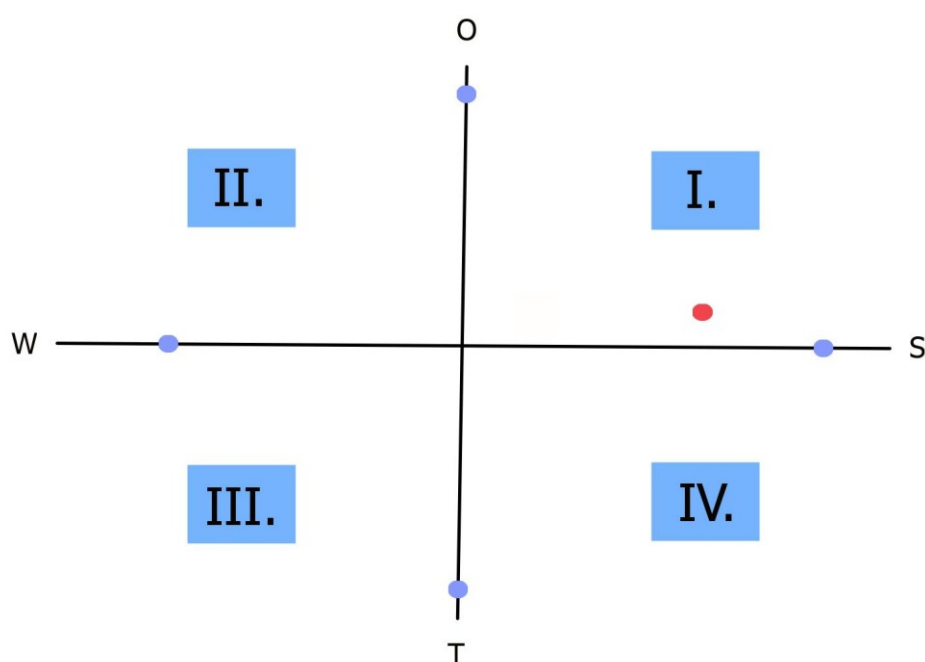
3.4.4 Vyhodnocení SWOT analýzy

Další krok SWOT analýzy je sestavení diagramu umožňující přehlednost, která směřuje k volbě optimální strategie. Pozici bodu lze určit tak, že je vypočten rozdíl průměrů silných a slabých stránek a rozdíl průměrů příležitostí a hrozeb. Tato dvě čísla určují souřadnice bodu (červený), jednotlivé průměry (modré) a jsou zobrazeny v následujícím diagramu (Obr. 3.4).

Výpočet:

- Silné stránky (S) – Slabé stránky (W) $= 44,89 - 20,5 = 24,39$
- Příležitosti (O) – Hrozby (T) $= 50,50 - 47,80 = 2,7$

Obr. 3.4: Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování.

Po nadefinování silných a slabých stránek je patrné, že převažují silné stránky podniku nad těmi slabými. Firma by však neměla usnout „na vavřínech“ a své silné stránky jako například vlastní know-how, dlouhodobé vztahy se zákazníky a kvalitu služeb nadále rozvíjet a vylepšovat. Naopak by se měla snažit o minimalizaci slabých stránek podniku, zejména těch podstatných, jako jsou nízký počet nákladních automobilů a nízký počet řidičů. Příležitosti

jsou pro firmu pozitivní skutečnosti, mezi které můžeme zahrnout zvýšení tržního podílu, expanze do nových destinací. Tyto příležitosti jsou kompenzovány hrozbami, které ohrožují analyzovanou společnost jako například oslabení koruny či vysoká konkurence.

Po sestavení SWOT diagramu je patrné, že hodnoty, které byly vypočteny, **se nachází v I. kvadrantu**. V tomto kvadrantu je nutno se zaměřit na vnímání příležitostí v rámci silných stránek, využívání trendů v možných zdrojích, investování a rozvoj.

4 Vlastní doporučení a návrhy

V této části budou navrženy obchodní strategie pro společnost HB Transkamion. Výsledky strategických analýz a faktory zahrnuté ve SWOT analýze budou nápomocny při návrhu strategie pro analyzovanou společnost. Budou zde formulovány jednotlivé varianty strategie použitelné pro společnost.

V předchozích kapitolách jsou shromážděny a analyzovány všechny informace, které jsou východiskem při zhodnocení obchodní strategie podniku. Navržené strategie musí uznávat současnou tržní situaci, respektovat silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Po stanovení všech silných stránek je patrné, že se jedná o rodinný podnik s dlouholetou tradicí, který si dobře stojí na trhu a je vyhledávanou firmou díky získané certifikaci ADR (Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí), kterou má většina kamionů, a také díky certifikaci ISO 9001, která je, dá se říct, zárukou kvality. Pozitivní vnímání značky je zapříčiněno kvalitou služby, kterou podnik poskytuje, moderními kamiony, kvůli kterým firma nevynakládá zbytečně velké množství výdajů na jejich provoz a nemusí platit další peníze za znečišťování ovzduší, do jisté míry i dobrými obchodními vztahy se zákazníky, obchodními partnery a také díky bezpečné, rychlé a bezchybné dodávce k zákazníkovi. Aby podnik mohl i nadále těžit ze svých silných stránek, musí pravidelně investovat a tím obnovovat a modernizovat svůj vozový park. Pokud analyzovaná společnost bude vlastnit moderní kamiony, může zajistit lepší a kvalitnější přepravu a také ušetří náklady spojené s ekologickou daní. Kvalifikace pracovníků, je zajišťována prostřednictvím školení, jak v místě působení podniku, tak například v Ostravě. Řidiči se tak mohou dozvědět o různých změnách v zákoně, nových vyhláškách nebo si připomenout zákony dávno platné. Každý řidič musí povinně absolvovat psychologické testy, řidiči nad padesát let musí těchto testů účastnit pravidelně co 5 let. Pokud by se stalo, že řidič tímto testem neprojde úspěšně, může se testu opět zúčastnit za 6 měsíců, po tuto dobu však nemůže vykonávat profesi řidiče.

Jedna ze slabých stránek zjištěných při formulaci strategických analýz je **nulový sponsoring**. Firma by měla aspoň malou část finančních prostředků vložit do sponzoringu. Následkem by byla zvýšená propagace, větší povědomí o existenci firmy a okolí by také lépe smýšlelo o firmě. Sponzoring se dá uplatnit v oblasti sportu, vědy, vzdělávání, kultury nebo charitativní či jiné společenské aktivity. Pozitivním faktorem jsou daňově uznatelné náklady

v případě sponzoringu. Valašské Meziříčí sice není velké město, ale i zde probíhá plno místních akcí, které jsou vyhlášené široko daleko. Mezi významné společenské akce můžeme zařadit Guláš fest, Valašský špalíček, Majáles, Květinová slavnost, Valašská rally atd. Další možností sponzoringu jsou sportovní kluby, ve Valašském Meziříčí je známá kanoistika, kuželky TJ Valašské Meziříčí HC Bobři Valašské Meziříčí. HB Transkamion by mohla také sponzorovat kojenecký ústav nebo také dětský domov, kde by sponzorské dary určitě rádi uvítali.

Další slabou stránkou je **nedostatek řidičů**. Jak už bylo zmíněno v kapitole 4.3.1, tento problém se nyní firma snaží aktivně řešit. Neustálý odchod českých řidičů, kterých se vystřídal ve firmě více než 15 za rok, vyřešila nedávným nábořem tří zaměstnanců bulharské národnosti. Tento chytrý tah se společností zatím osvědčil. Noví řidiči jsou zodpovědní, spolehliví a váží si své práce. V blízké době firma plánuje přijmout ještě jednoho bulharského řidiče.

Návrh na další slabou stránku v podobě **nízkého počtu nákladních automobilů** zní následovně. Vozový park by bylo vhodné rozšířit minimálně o jeden nákladní automobil. Zvětšením vozového parku o další vozidlo se zvyšuje šance získat více přeprav ke svému prospěchu. Majitel firmy má v současné době velice kvalitního zákazníka, který poskytuje velké zakázky na delší dobu, kterých není nikdy dost. Firma je občas v situaci, kdy se snaží i tyto přepravy prodávat na již zmiňovaném portálu RAAL. Toho by se měla v budoucnu vyvarovat a k tomu je potřeba rozšířit vozový park. Pořízení nákladního automobilu vyjde na 2 400 000 Kč, s měsíčním výdělkem 80 000 Kč čistého, a tedy s výdělkem 960 000 Kč za rok se investice do nového kamionu vrátí zhruba za 3 roky.

Důvodem malého tržního podílu je **vysoká konkurence** v odvětví. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.3 ve Zlínské kraji je více než 30 konkurenčních firem, avšak ne všechny se zabývají jak mezinárodní, tak vnitrostátní kamionovou dopravou a spediční činností. I přes menší tržní podíl má firma dost zakázek, aby zajistila práci pro všechna svá nákladní auta. Podnik se snaží dosáhnout alespoň nižšího cíle, kterým je maximalizace zisku. Aby se firma mohla rozvíjet, musí se i nadále snažit tuto slabou stránku co nejvíce eliminovat.

Jedna z hlavních příležitosti HB Transkamion je **expanze do nových destinací**. Společnost by tak mohla rozšířit svoji službu do dalších zemí, kde by mohla prosperovat a dosáhnout spolupráce s novými klienty. Velkou příležitostí, může být expanze do zahraničí, například do západních států jako je Francie, Španělsko apod. S expanzí do nových destinací

úzce souvisí i další příležitost jako je navázání dlouhodobého vztahu s novými zákazníky. Potenciální zákazníky může firma získat jak v tuzemsku, tak ve státech kam pravidelně přepravuje zboží anebo právě v nových destinacích. Nové zákazníky firma může získat přes program RAAL (potencionální burza přeprav) nebo přímým marketingem např.: kontaktovat zákazníky prostřednictvím e-mailu, pošty, telefonu. Zaujmout zákazníky by mohla pomocí letáků, tento způsob je efektivní a méně nákladný. Letáky by posílala do podniků, o nichž si myslí, že by mohly být potenciálními zákazníky. Tyto letáky by bylo vhodné si nechat graficky velmi zajímavě zpracovat, aby na první pohled upoutaly pozornost.

Nízká cena nafty je pro dopravní podnik velkou příležitostí. Měsíčně odebírá od čerpacích stanic několik desítek tisíc litrů pohonných hmot. Nyní se cena nafty pohybuje okolo 29 Kč/litr. Při nízkých cenách pohonných hmot, může firma snížit cenu za přepravy a tak zatraktivnit cenu pro zákazníky. Nižší cena přepravy může způsobit zvyšující se poptávku po službě, nabízena firmou HB Transkamion.

Mezi klíčovou hrozbou analyzovaného podniku patří **oslabení koruny**. Proti oslabení koruny se podnik nemůže nijak bránit. V České republice vše rozhoduje centrální banka, která využívá měnový kurz jako nástroj monetární politiky.

Ztráta významných klientů, kteří spolupracují s podnikem už několik let a výrazně se podílí na jejích tržbách, je pro tak malý podnik velkou hrozbou. Aby HB Transkamion o své klienty nepřišla, měla by si tyto zákazníky předcházet a mít pro ně speciální věrnostní slevy. Poptávku po přepravě těchto významných zákazníků by měla upřednostňovat před poptávkou jiných klientů.

Vysoká konkurence je zařazena do hrozeb zejména z důvodu jejího rychlého růstu, hlavně v oblastech, kde je snadný vstup na trh, a tou oblast zabývající se nákladní vnitrostátní a mezinárodní dopravou určitě je. Firma se musí snažit o eliminaci hrozby tak, že bude s konkurencí „bojovat“ o své stávající i nové zákazníky. Může pro to využívat všechny nástroje propagace, kvalitu služeb, nižší ceny apod.

V současné situaci se firma potýká s **nízkou cenou pohonných hmot**. Avšak tento stav nemusí trvat dlouhou dobu a cena nafty se může brzy zvýšit. Zvýšení nafty povede ke zvýšení cen přeprav, které může vést až k poklesu poptávky po této službě.

Posledním hrozbou ohrožující podnik je **nedostatek financí**. Nedostatek peněžních prostředků je problém většiny malých podniků. Firma by měla obnovovat svůj vozový park

postupně, aby se nedostala do finančních problémů. Ideální pro firmu je splácení jednoho, maximálně dvou leasingů. Dále je potřeba prověřovat bonitu klientů, aby se snížilo riziko nesplacených pohledávek. Podnik by si měl také stanovit horní hranici zadluženosti, kterou nechce překročit.

Jak už bylo zmíněno v kapitole 3.4.4, výsledky zjištěné ve SWOT analýze ukazují, že se společnost HB Transkamion nachází v prvním kvadrantu. Proto by podnik měl **využít své silné stránky na základě příležitostí**. V prvním kvadrantu se nachází strategické alternativy, kterými jsou strategie koncentrace, strategie rozvoje trhu, strategie rozvoje výrobku a strategie inovace. Pro účely vhodné strategie lze vyloučit strategii rozvoje výrobku, protože analyzovaná firma nevyrábí výrobky, ale poskytuje službu v podobě vnitrostátní a mezinárodní kamionové dopravy a spediční činnosti.

Strategie koncentrace

První možností je strategie koncentrace. Firma by neměla konkurovat velkým firmám na největších segmentech trhu, ale naopak by se měla zaměřit na úzký pečlivě vybraný segment. Pro velké společnosti jsou tyto úzké segmenty nezajímavé a hlavně neefektivní. Pro společnost HB Transkamion je příležitost tuto vzniklou mezeru najít a uspokojit poptávku malých skupin zákazníků. Nevýhodou této strategie může být nenalezení příslušného segmentu, nebo náklady na marketingový průzkum k určení vhodných skupin zákazníků.

Strategie rozvoje trhu

Další strategickou alternativou je strategie rozvoje trhu, zaměřená na nynější službu, která by mohla pronikat na nové trhy. V případě společnosti HB Transkamion by se mohlo jednat o západní státy jako je Francie, Španělsko, Portugalsko apod. Pronikání se svou službou na nové trhy by nebylo jednoduché, a proto je velmi důležité udělat v daných zemích podrobný průzkum trhu. Mohou se objevit různé bariéry vstupu na trh, například právní normy země nebo vysoké náklady spojené s průzkumem trhu, které by mohly znemožnit přepravy do těchto zemí.

Strategie inovace

Poslední strategií je strategie inovací. Problematika inovace je popsána výše, kde je zmíněna inovace vozového parku. Inovační strategie vychází z obnovy vozového parku. Druhá možnost inovace je získání dalších certifikátů pro specifické přepravy, například **certifikát ATP** (Dohoda o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin

a o specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy). Tento certifikát může HB Transkamion získat po vystavení osvědčení nově vyrobeného nebo dovezeného přepravního prostředku mladšího šesti let, kdy není potřeba fyzická kontrola, je však nutné předložit následující doklady: údaje k vlastní izolované nástavbě a zároveň k použitému chladicímu zařízení (je-li instalováno), protokol z měření testovaného vzorku skříně (tzv. typová zkoušky nástavby), údaje z výrobního štítku nástavby (výrobní číslo, datum výroby), údaje o instalované chladicí jednotce (výrobce, typ, chladivo, výrobní číslo). Pro vystavení osvědčení dovezeného přepravního prostředku staršího šesti let, je potřeba fyzická kontrola. Platnost osvědčení se vydává na 6 let s možností prodloužení. Cena za získaný certifikát je 77 000 včetně DPH.³ Tento certifikát pomůže společnosti odlišit se od konkurence a získat tak nové druhy přepravy, které doposud nemohla vykonávat.

Výběr jednoznačně konečné strategie je složitý rozhodovací proces, na výběru by se mělo podílet celé vedení firmy HB Transkamion. Konečná alternativa strategie musí být vhodná a přijatelná pro podnik.

³ ATP. *Typová zkouška nástavby*. [online] Certifikát ATP [cit. 16. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.frcatp.cz/cz/nejcastejsi-dotazy-atp>

5 Závěr

Přestože je obchodní strategie pro každou firmu velmi důležitá, mnohé z nich si to vůbec neuvědomují. Přitom stanovení obchodní strategie se předchází nejrůznějšími problémům. K tomu je třeba mít zodpovědný přístup, ale také chápat problematiku obchodní strategie ze širšího systémového hlediska.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současnou obchodní strategii podniku a vytvořit návrhy strategických alternativ za pomoci strategických analýz vnějšího i vnitřního prostředí, které mají společnosti HB Transkamion v.o.s. posloužit pro udržení nebo vylepšení současné pozice na trhu.

Tato práce byla zpracována na základě materiálů a informací, které byly ochotně poskytnuty vedením společnosti, na jejímž základě byly provedeny analýzy a také sestaveny návrhy a doporučení.

V první části byla definována teoretická východiska strategie pro tuto práci. Byly zde vysvětleny základní pojmy, jako je strategie, strategické řízení, poslání, vize, mise a strategické cíle společnosti. Druhá část byla zaměřena na strategickou analýzu včetně charakteristiky jednotlivých analýz jako je PEST, SWOT a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Ve třetí kapitole byl zprvu charakterizován vybraný podnik včetně předmětu podnikání a charakteristiky společnosti. Poté byly na dopravní podnik aplikovány strategické analýzy. První strategickou analýzou byla PEST analýza, hodnotila vnější prostředí okolí z hlediska politicko-legislativních vlivů, ekonomických vlivů, socio-kulturních vlivů a technologických vlivů. Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly zjištěny síly, které působí na vnitřní prostředí podniku. V této analýze byli vyhodnoceni největší dodavatelé, odběratelé, stávající konkurence podniku, možné substituty a potenciální konkurence. Na základě dostupných dat zjištěných z předchozích dvou analýz, bylo provedeno vyhodnocení pomocí SWOT analýzy. V této analýze byly definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Nejvíce definovaných položek bylo v silných stránkách, což vypovídá o dobrém postavení podniku na trhu a jeho konkurenceschopnosti. Všechny informace byly získávány během pravidelných schůzek s majitelem společnosti.

Po aplikační části následovala část, která se týkala návrhů a doporučení pro podnik. Na základě provedených analýz byly zpracovány pro společnost HB Transkamion v.o.s. tři varianty strategií, a to strategie rozvoje trhu, strategie koncentrace a strategie inovace.

Seznam použité literatury

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. BECK, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3
- [3] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- [5] CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání, Praha, Grada Publishing, a.s., 2006, 204 str., ISBN 80-247-1389-6
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-717-9885-1.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. BECK, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-732-9131-2.
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2000. 101 s. ISBN: 80-7179-422-8.
- [13] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. BECK, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- [14] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

Elektronické zdroje a zákony

- [15] Zákon č. 47/2002 Sb., *O podpoře malého a středního podnikání a o zřízení ministerstev a jiných úředních orgánů státní správy ČR* [online]. Z Dostupné z: www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-47-2002-sb-o-podpore-maleho-a-stredniho-podnikani-a-o-zmene-zakona-c-2-1969-sb-o-zrizeni/
- [16] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Devizové kurzy* [online]. ČNB [4. 3. 2015]. Dostupné z: www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp
- [17] ATP. *Typová zkouška nástavby*. [online] Certifikát ATP [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.frcatp.cz/cz/nejcastejsi-dotazy-atp>
- [18] HB Transkamion. *O nás*. [online] HB Transkamion [24. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.hbtranskamion.cz/index.html>
- [19] LV TRANS. *Profil firmy*. [online] LV TRANS [8. 4. 2015]. Dostupné z: www.lvtrans.cz/cz/page.php?id=profil
- [20] VALATRANS. *Politika firmy*. [online] VALATRANS [8. 4. 2015]. Dostupné z: ht
- [21] SKATRANS. *O firmě*. [online] SKATRANS [8. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.skatrans.cz/index.html>
- [22] VALAŠI. *Profil firmy*. [online] VALAŠI [8. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.valasi-trans.cz/profil.html>

Seznam zkratk

ADR	evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
a.s.	akciová společnost
ATP	dohoda o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a o specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmů právnických osob
HDP	hrubý domácí produkt
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
RAAL	potenciální burza přeprav
SPZ	státní poznávací značka
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2015

.....


Vlastnoruční podpis